8 REGLAS DE LOS EMPRENDEDORES EXITOSOS



¿Te acompaño?

Este es un viaje apasionante con ocho paradas; la última, en la cima, allá donde están tus sueños. Si tu proyecto de vida es ser feliz y exitoso, camina, te acompaño.

ÁLVARO MENDOZA



8 reglas de los emprendedores exitosos

Publicado por MercadeoGlobal.com
Asesoría editorial: Carlos Eduardo González

A las mujeres de mi vida, que son mi vida, mi todo: mi esposa Jenny y mis hijas Nichole y Laura. Sin ellas, nada de esto tendría sentido; por ellas, todo está justificado…

A mis otros amores, mis padres y mi hermana, por tanto aguante, por tanta paciencia, por tanto apoyo, por tanta comprensión. Sin ellos, jamás sería quien soy…

A mis colegas, a mis socios, a mis clientes y a mis amigos, por tanto que me enseñaron, por tanto que compartimos, por tanto que aprendimos, por tantas alegrías vividas…

A mis colaboradores, que en silencio y tras bambalinas me soportan y me secundan; sin ustedes, mis proyectos solo serían eso: proyectos; hoy, son realidades extraordinarias…

A mis mentores, muy especialmente a Dan Kennedy, porque forjaron en mí un hombre de bien, pulieron mis pasiones y me ayudaron a descubrir talentos que me hicieron mejor persona…

A aquellos que compartieron conmigo en algún tramo del camino, pero que después eligieron un sendero distinto: a la distancia, comparto y disfruto su progreso, sus éxitos, su felicidad, y sigo a su disposición…

A aquellos que me enseñaron lo otra cara de la moneda: lo que no quiero ser, lo que no debo hacer, lo que puedo tolerar. Ese fue un aprendizaje muy valioso para mí…

A todos aquellos a los que este libro les sirva para cumplir sus sueños. Ustedes son la gasolina que me mantiene en movimiento y sentir que les puedo servir es una recompensa gigante a mis esfuerzos…

Álvaro Mendoza

8 reglas de los emprendedores exitosos



Contenido

Introducción

Son muchas las formas en que mi trabajo me retroalimenta. Ninguna tan fascinante y enriquecedora como conocer a otros dueños de negocios y empresarios. Es una maestría de la vida.

El contacto con otras personas es una de las experiencias más gratas de la vida, en varias formas**. Por lo que se puede aprender de ellas, por lo contagioso que es el entusiasmo con que persiguen sus sueños**, por lo que sus fracasos y dificultades me sirven para vislumbrar lo complicado que es el camino, por lo que sus alegrías y logros me aportan para entender que siempre es posible siempre y cuando se crea.

Es genial escuchar sus historias, saber a qué se dedican, a quién le sirven y cómo les va en sus labores. Y **esa actividad, la de escuchar, es una de las que más placer me produce, tanto en el trabajo como en la vida diaria. Quizás influya el hecho de ser sicólogo**, una profesión en la que la mayor parte del tiempo hay que escuchar a los pacientes. Quizás, también, porque he descubierto que me gusta más hacer preguntas que comentar respuestas.

En nuestra cultura latina, sin embargo, somos muy dados a

hablar y hablar, muy poco a escuchar. Quizás sea esa una de las razones por las cuales nos equivocamos tan seguido, por las cuales caemos una y otra vez en el mismo error. **Creo mucho en eso de hacer preguntas, de despertar la curiosidad de los demás, de darles motivos para expresar sus opiniones y, sobre todo, sus sentimientos**. Es un gran aprendizaje, en modos variados.

Escuchar acerca de sus pasiones, de sus argumentos, de sus inquietudes, de sus sueños es revelador. **Me dice mucho de lo que son como personas y, en el caso de los negocios, de lo que son o pueden llegar a ser como empresarios**. Escuchar a una persona, preguntarle, exprimirla (como dirían las abuelas), me permite conocer su verdadera esencia, sin máscaras, sin esos dobles fondos que son tan desagradables.

Me sirve, así mismo, para entenderme, para comprender la dimensión de lo que he alcanzado, para comprobar que mi conocimiento y lo que soy como persona es útil para ellos. **También me resulta gratificante al certificar que es mucho lo que podemos compartir, muchas las formas en las que nos podemos ayudar**, muchas las alternativas para crecer y complementarnos, para soportarnos mutuamente camino de nuestros sueños.

Preguntar en un arte, en todo caso. No se trata de sentarse frente a la otra persona y empezar a formular interrogantes sin ton ni son, o acudir al famoso ¿por qué, por qué, por qué?, de los niños. **Una buena pregunta es aquella que tiene un objetivo definido, una cuya respuesta sobrepasa con creces las obviedades** y se inmiscuye en el terreno de lo desconocido, de lo interesante, de lo apasionante, de lo diferente.

Una de las razones por las cuales las personas, específicamente los empresarios y los emprendedores, no obtienen las respuestas deseadas es porque, precisamente, no están haciendo las preguntas necesarias. **Una pregunta precisa solo puede responderse de una manera; una pregunta amplia o ambigua tiene muchas respuestas posibles**. La clave está en preguntar con precisión para que la respuesta le corresponda.

Preguntar y escuchar con atención son dos cualidades que muy pocas personas cultivan, pero que son imprescindibles para llegar al éxito en los negocios. ¿Son buenas sus preguntas? ¿Escucha?

Por ejemplo, si usted pregunta qué día es hoy, hay mínimo dos respuestas: la fecha y el día de la semana (martes o miércoles, digamos). **En cambio, si pregunta qué fecha es hoy, no tiene pierde; o, lo mismo, si pregunta ¿hoy es martes, qué?, no hay lugar a equívoco**. Pero, en los negocios, la experiencia me ha enseñado que los empresarios y emprendedores sufren fuertes dolores de cabeza porque no obtienen la respuesta esperada.

Con frecuencia, los empresarios que se me acercan me preguntan *"¿Por qué no puedo conseguir más clientes?"*. ¿Qué les puedo responder?, si la respuesta ya está implícita y es a todas luces negativa. **Ya están predispuestos al fracaso, lo tienen programado en la mente y tarde o temprano llegarán a él**. La pregunta correcta debería ser, más bien, *"¿Cómo hago para conseguir más clientes?"*. ¿Nota la diferencia?

Este segundo interrogante encierra una esperanza, una disposición a la acción. **El que la formuló está desorienta-**

do, o desconoce cuál es la salida, pero quiere encontrar la respuesta. Es distinto, del cielo a la tierra. Sin embargo, en el mundo de los negocios la tendencia marcada es la de ver las situaciones y los hechos desde el lado negativo, como dando por hecho que ya nada se puede hacer, que no hay solución, que es el destino.

"La economía apesta", *"Nada de lo que hago funciona"*, *"A nadie le gusta lo que ofrezco"* o *"Quizás esa sea una señal para darme por vencido y dedicarme a otro tema"* son algunas de las frases que escucho con frecuencia. **¡Qué triste, si esa es la realidad en que viven esas personas! Es deprimente. Con esa mentalidad**, con la mente programada para la derrota, su vida debe ser un infierno, una adversidad tras otra.

El poder de la mente es infinito: si la programa con pensamientos negativos, jamás alcanzará triunfos, jamás será exitoso. Así, si quiere cambiar los resultados, reprográmese hacia lo positivo

"¿Qué pasos específicos podría dar en este momento para generar más contactos, más ventas y más ingresos continuos?". **Cuando mis oídos escuchan algo así, me suena a música celestial. Inmediatamente, mis alarmas se prenden**, mis conocimientos y experiencia se activan y puedo durar horas, quizás días, intercambiando conceptos, escuchando a esa persona, brindándole información que le sea útil, que le ayude.

La primera condición para poder ayudar a una persona es que ella esté dispuesta, abierta, con la mente abierta, que honestamente quiera aprender. Si esas condiciones no se cumplen a cabalidad, cualquier esfuerzo será en vano. Cualquiera. Así funciona en la vida y, por supuesto, así funciona también

en los negocios. **El triunfo, el éxito y la prosperidad son fruto de una actitud, de una decisión personal: nunca llegan por casualidad, sino por causalidad**.

Así, entonces, unas eventuales respuestas a la última pregunta podrían ser *"Inténtelo con nuevos mercados", "Modifique su oferta para mejorarla y hacerla más específica", "Analice los negocios que atienden a los mismos clientes", "Refuerce el mensaje de su carta de ventas"*. ¿Nota la diferencia? **Las respuestas fueron distintas porque la pregunta fue distinta; con un enfoque positivo, las alternativas de respuesta fueron variadas, enriquecedoras**.

Se trata de cómo usted formule las preguntas, de lo que haga usted con las respuestas. Como dije al comienzo, una buena pregunta por lo general nos ofrece una buena respuesta; una pregunta inteligente, una respuesta inteligente. **Así funciona. Lo sé, además, porque yo mismo pasé por eso, porque en algún momento de mi vida dejé que los pensamientos negativos invadieran mi mente y mi corazón**, y así me fue.

En este libro espero encuentre las respuestas adecuadas a todas sus preguntas relacionadas con el éxito en los negocios y la prosperidad económica. **A lo largo de casi dos décadas de experiencia, escuché cientos de miles de interrogantes** y, aunque no los puedo responder todos, uno por uno, creo que en las páginas subsiguientes encontrará las respuestas más importantes, aquellas que con seguridad lo ayudarán a alcanzar sus sueños.

Son ocho las reglas que podrían ser cinco, o diez; el número no importa. Son ocho caminos que le propongo, cada uno con sus dificultades, características y beneficios, **como si se**

tratara de ocho ríos que recorren la geografía caprichosamente para desembocar en el mismo lugar: un océano de oportunidades. El bienestar, la riqueza, la tranquilidad y la independencia económica están ahí, esperando a que usted vaya y los tome.

Las llamo reglas, pero también podrían ser guías. No importa. **Importa es que al finalizar haya encontrado las respuestas adecuadas para sus mil y un interrogantes y, lo mejor, que esté dispuesto a entrar en acción**. Recuerde: solo puedo ayudarlo si usted me lo permite, si usted verdad cree que puedo ayudarlo. La invitación, entonces, es que inicie el recorrido; ojalá el final de la lectura sea el comienzo de un camino que podamos recorrer juntos. **¡Bienvenido!**

Álvaro Mendoza

Regla # 1: Definir un mensaje claro

1

La mayoría de empresarios parte de una pregunta equivocada: ¿Qué herramientas puedo usar para hacer mi negocio? Herramientas hay miles, pero lo fundamental es el mensaje

¿Cree que es posible alcanzar el éxito en los negocios? ¿Ese es el sueño de su vida? Si las respuestas fueron afirmativas, entonces, lo primero que hay que dejar claro es que *'vida'* y *'negocios'* no son opuestos, que muchas de **las reglas que nos permiten ser felices en la vida también pueden aplicarse con éxito en los negocios**. No son actividades incompatibles, sino más bien complementarias.

¿Ha visto alguna vez dos perros –que, obviamente, no están familiarizados– y ha detallado la rutina para entablar una 'relación'? Lo primero que hacen, sin duda, es mirarse y eventualmente baten su colita en señal de confianza, procurando que el otro baje las barreras y se establezca un vínculo de amistad. Cuando detectan que la amenaza de un enfrentamiento se ha diluido, se acercan y se huelen mutuamente. **¡Ya existe la conexión!**

En adelante, será posible verlos correr juntos, jugar, com-

partir. Quizás, también, por esos instintos incontrolables algún día peleen, pero lo cierto es que ya hicieron lo más difícil, de la manera más fácil: **¡establecieron una comunicación emitiendo mensajes claros, precisos!** No necesitaron palabras, un poco de intuición contribuyó y la certeza de que habría beneficios mutuos los convirtió en socios.

Igual ocurre cuando los seres humanos se animan a iniciar una relación: eventualmente, alguien los presenta o, también, alguno se anima y toma la iniciativa. Y se emiten mensajes claros que permiten la apertura del vínculo. Una mirada, una pregunta, una frase, un gesto que brinde confianza, descubrir afinidades… Lo que ocurra después es harina de otro costal, pero **lo más importante, lo más difícil, ya se hizo**.

¿Cómo es en los negocios? Exactamente igual. Uno, el empresario, tiene a la venta un servicio o un producto que le soluciona alguna necesidad, deseo o capricho a otro, el prospecto, que está dispuesto a pagar por esa solución. Sin conocerse, sin que se dé un contacto, ya hay algo que los acerca: la intención. Falta, entonces, entablar la relación y para eso, siguiendo la mecánica de los animalitos, **¡hay que comunicarse!**

Para la mayoría de empresarios, uno de los obstáculos más grandes para alcanzar la prosperidad es tener un mensaje claro para comunicarse con el mercado

Aunque el ser humano posee las facultades para comunicarse con otros de su especie, increíblemente a veces, muchas veces, no consigue hacerlo. Y no se trata de idiomas, sino de incapacidad para transmitir el mensaje adecuado. Se dice comúnmente **que no hay peor sordo que aquel que no**

quiere oír, ni peor ciego que aquel que no quiere ver. Así mismo, no hay peor mudo que aquel no se puede comunicarse.

Y no comunicarse, especialmente en el mundo moderno, **¡es como ser invisible, como no existir!** Una de las primeras tareas que debe cumplir un emprendedor es hacerse ver. Seguramente, alguna vez escuchó algo similar a esto: un empresario abrió un restaurante, o una floristería, o fabricó un curso de *coaching*, y con gran ilusión y esfuerzo invirtió tiempo y dinero en poner a punto su negocio, listo para recibir a los clientes.

Sin embargo, cuando llegó el gran día, cuando abrió las puertas, la única respuesta que recibió fue el silencio, solo lo acompañó la soledad. **¡Nadie llegó, nadie le compró, nadie se enteró, nadie se conectó a su web!** Quizás cometió el mismo error de otros: creer que tenía un excelente producto y que eso era suficiente para que 'llovieran' clientes, una estrategia de marketing a todas luces equivocada.

Un mensaje de marketing es una manera clara y concisa de decirle al mercado indicado: 'A esto me dedico y de esta manera lo que hago puede beneficiarte'

Ser visible, una prioridad

Una premisa para tener éxito en los negocios es hacer las tareas en el orden requerido. Y **la primera de ellas es darse a conocer**, permitir que los clientes sepan quién es usted, qué hace, qué ofrece, qué problema les va a solucionar y por qué deben confiar en usted. Muchas empresas y emprendedores omiten este paso y se frustran porque los resultados no

son los esperados. Eso ocurre simplemente porque olvidó la primera regla: Definir un mensaje claro.

Su primera tarea, sí o sí, es pensar qué comunicarle al mercado acerca de quién es, a qué se dedica, cuáles son sus valores, en qué cree, por qué otras personas deberían hacer negocios con usted, por qué la gente debería depositar su confianza en usted. Cuando responda adecuadamente a estas preguntas, estará listo para lo demás; antes, no. ¿Por qué? **Porque usted seguirá siendo un desconocido para sus prospectos**.

Si los prospectos no tienen claridad sobre esos aspectos, es casi seguro que van a posponer la decisión de compra o, peor aún, **van a irse a otro lado donde sí les ofrezcan lo que buscan**, allí donde puedan establecer una relación de negocios. Y una relación de negocios, como cualquiera otra, está basada en la confianza, en la credibilidad, en la conexión que pueda establecerse entre las personas involucradas.

Un ejemplo de la vida real para ilustrar: en la década de los 60, dos hermanos decidieron abrir un negocio con la intención de pagarse los estudios universitarios. La idea era que el hermano número uno (Tom) **iba a manejar el negocio durante el día y asistía a la universidad en la noche**; el hermano número dos (James) haría lo mismo, pero a la inversa, es decir, asistía a clases en el día y trabajaba de noche.

En teoría, una estrategia suficiente para que ambos se pagaran el estudio y, de paso, prosperaran en los negocios. Sin embargo, al poco tiempo se dieron cuenta de que algo no funcionaba: el negocio no era rentable y no se cumplían los objetivos propuestos. **El que parecía ser un equipo ganador resultó no serlo**, surgieron las desavenencias y optaron, entonces, por disolver la sociedad.

James tomó la parte del negocio que le correspondía y la invirtió en un Volkswagen Escarabajo, el vehículo que utilizaban para entregar los pedidos, un modelo que por aquellos años causaba furor en los Estados Unidos. Tom, mientras, **decidió persistir, convencido de que podía sacar adelante el negocio y los estudios**. Al final, solo uno de ellos consiguió inscribir su nombre en el libro de historia de los negocios.

El primer local lo había abierto en 1960 en Ypsilanti (Michigan) y el 10 de junio de 1965, cerca de las residencias de los estudiantes de la Eastern Michigan University, a los que escogió como sus clientes, inauguró otro que **se convirtió en la primera piedra de su emporio: Domino's Pizza**. Hoy, Domino's Pizza está presente en más de 70 países con más de 11 000 establecimientos.

Es una de las cadenas de pizzería más grande del mundo, también una de las más grandes de Estados Unidos, que se inició como una pequeña pizzería en un barrio universitario y se convirtió en una multinacional. ¿Cómo lo logró? Con un mensaje claro. ¿Cuál fue ese mensaje? **Pizza fresca y caliente, entregada en un máximo de 30 minutos o menos, garantizado**.

Esta, sin duda, es una propuesta de valor completamente diferente a las que ya existían en el mercado. Mientras los competidores hablaban de ingredientes, de precio, de la masa, de la variedad de opciones del menú, **Tom Monaghan escogió un mensaje más sencillo, pero arrolladoramente más efectivo**: una promesa que podía cumplir y que, lo mejor, caló entre sus clientes.

Vale la pena, en todo caso, reparar en el mensaje que Tom

Monaghan diseñó para sus clientes. Primero, **no era una propuesta para todo el mundo**, porque en ninguna parte habló de la calidad del producto, de la receta, de los ingredientes, es decir, de lo que hablaban sus competidores. Se dirigió, específicamente, a aquellos que querían pizza fresca y caliente entregada en su domicilio en menos de 30 minutos.

Obviamente, tres aspectos que él sabía que podía controlar a la perfección, una promesa que podía cumplir. Un típico mensaje de marketing exitoso, un mensaje atractivo. Es lo que en términos de marketing se conoce como **propuesta única de ventas (PUV)**, precisamente la parte del mensaje que permite que un negocio se diferencie del resto y responda con claridad a una pregunta clave de los clientes:

¿Por qué elegirlo a usted, a su producto, a su empresa, y no a otro proveedor del mercado? Tom Monaghan encontró las palabras exactas para convencer a sus prospectos y los convirtió en los clientes de un emporio. **Un mensaje claro, sencillo y de fácil recordación** que hoy, más de medio siglo después de su emisión, sigue vigente en la mente de los consumidores de pizza en todo el mundo.

Tanto, que si en alguna calle de una ciudad estadounidense usted les pide a los transeúntes que respondan rápidamente con la primera imagen que se les viene a la mente cuando se les dice *"Pizza"* **entre siete y ocho, en promedio, responden inmediatamente "Domino's"**. No cabe duda, entonces, de que los clientes saben qué hace, qué ofrece, a qué se dedica, cómo los puede beneficiar ese empresario.

Por supuesto, no es un objetivo fácil de alcanzar, pero ese mensaje claro, sencillo y contundente, de fácil recordación, es imprescindible para conseguir éxito en los negocios. Una

propuesta única de ventas (PUV) **es la parte del mensaje de marketing que le permite al cliente encontrar diferencias entre su negocio y los demás**, y tomar la decisión de a cuál le compra.

No hay que olvidar que es responsabilidad del emprendedor darle a conocer al cliente cuál es con exactitud la solución que le aporta a su problema. Entonces, hay que reiterarlo, **antes que nada su tarea como empresario es ofrecer una buena respuesta a esa pregunta**, indiscutiblemente. ¿Por qué elegirlo a usted, a su producto, a su empresa, y no a otro proveedor del mercado?

El ser humano, por naturaleza, es egoísta y siempre está sintonizado en la emisora preferida que es esa de '¿Qué hay aquí para mí?'

Hay otro ejemplo que muestra el impacto de un mensaje claro. FedEx nació en 1971 en Little Rock (Arkansas), fundada por Frederick W. Smith, bajo la denominación de Federal Express. En 1973 se trasladó a Memphis (Tennessee), donde aún está su sede central. Empezó operaciones con 14 aviones Dassault Falcon 20, la primera empresa que utilizó solo aviones jet para transportar su carga, **un factor que le permitió marcar diferencias**.

Sin embargo, el mensaje que la convirtió en la opción preferida de los clientes, la base de su éxito, fue otro. ¿Cuál, entonces? *"Somos tu mejor opción cuando definitivamente tu encomienda deba llegar a su destino al día siguiente"*. ¿Eso qué significa? Que **FedEx fue la primera empresa de mensajería que transportó carga nocturna**, garantizando así que los

paquetes, como lo había prometido, estarían en su destino al día siguiente.

Otro mensaje de marketing claro y efectivo: *"Si tiene afán en entregar su paquete, yo se lo llevo"*. **Y fíjese que no hablaba del peso de la carga, o de su tamaño, tampoco de sus características, ni siquiera de qué tan lejos estuviera el destino**. No se trata, entonces, de cuál es el producto o servicio que se ofrece, ni de las características de este, tampoco de su precio. La cuestión radica en el beneficio que se transmite.

La clave, hay que reiterarlo porque es importante para el futuro de su negocio, está en emitir un mensaje claro, inequívoco, capaz de captar la atención del prospecto y, más importante aún, **capaz de conducirlo a la acción que esperamos de él: a comprar**. Por eso, antes de continuar, es bueno que se tome un tiempo y responda la pregunta que constituye la clave del éxito en los negocios:

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 1

¿Por qué un cliente debería hacer negocios con usted, y no con la competencia, o sencillamente no debería hacer nada?

____

____

____

____

____

____

____

Cada vez que formulo esta pregunta, la mayoría de respuestas apunta a explicaciones como *"Soy honesto"*, *"Soy ético"*, *"Cumplo las promesas que hago"* y otras por el estilo. Si esas, precisamente esas, fueron sus respuestas, déjeme decirle, mi querido amigo, que **algo anda mal en su negocio**. ¡Eso, justamente eso, es algo que por defecto hay que hacer en los negocios para alcanzar el éxito y, entonces, no es un factor diferenciador!

Nadie, en condiciones normales, hace negocios con alguien que no cumpla los estándares mínimos. Lo que el cliente busca en la oferta que se le hace, entonces, **es algo que realmente lo conquiste, que lo seduzca**, que lo convenza de los beneficios, que le permita establecer clara y contundentemente que su oferta es la más conveniente. Para eso, hay empresas que emplean una estrategia útil: las ofertas.

El plus irresistible

¿De qué se trata? De darle una mejor apariencia a los ojos del cliente a un producto que está en el mercado, **de modo que se convierta en una oferta tentadora**. Retomando el ejemplo de Domino's Pizza, algunas promociones podrían ser los siguientes: *"Esta semana, lleve dos pizas con doble porción de queso por la mitad del precio"*, o *"Compre dos pizzas de un mismo ingrediente y la tercera será gratis"*.

Con estas ofertas nuevas, usted se comunica con el mercado de diferentes formas y, lo mejor, refuerza el mensaje primario. ¿Se acuerda del "¿Qué hay aquí para mí?", que mencioné unos párrafos antes? Bien, las promociones son una herramienta perfecta, que se puede emplear día a día, para brindarles a los clientes una oferta novedosa que los mantenga en contacto con mi marca, que los motive a comprar una y otra vez.

Tenga en cuenta que, por más que el cliente esté a gusto con su producto o servicio, **a veces esa monotonía cansa, provoca que el mensaje se diluya**. Entonces, hay que cambiar el decorado de la relación, una tarea en la que las ofertas son efectivos, porque permiten ofrecer un mismo producto o servicio, pero empacado en una estrategia diferente, atractiva para el público.

Hay un ejemplo muy bueno para ilustrar el efecto positivo de las ofertas: Stratrosphere Las Vegas es uno de los hoteles y casinos más reconocidos de la ciudad que nunca duerme, que entre sus atractivos **cuenta con dos observatorios de altura y un restaurante giratorio**; el hotel es una estructura de 20 pisos, con 2444 habitaciones, y el casino ocupa un área del 7000 metros cuadrados.

Hace años, era uno de tantos lugares de Las Vegas que ofrecían lo mismo: mesas de juego, bufets, bebidas alcohólicas, hospedaje y apuestas, entre otros servicios. Nada, entonces, que le permitiera diferenciarse. El rumbo del establecimiento cambió cuando un empresario lo adquirió y puso en marcha una novedosa serie de estrategias de mercadeo, distinta, **una oferta irresistible para un mercado saturado**:

"Por 396 dólares, le daré dos noches y tres días en una de las suites de mi hotel. La habitación incluirá una botella de champaña, acceso ilimitado a bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) durante la estadía y le entregaré 600 dólares en fichas para que apueste en mi casino". **¡Wooowww!, un ofertón**. Una propuesta única de ventas que los clientes recibieron muy bien y que cambió la historia de aquel edificio.

Desde entonces, el viejo Hotel Las Vegas World se transformó en el reconocido Stratosphere Las Vegas – Hotel, Casino,

Tower, un lugar icónico, una empresa rentable. ¿Qué marcó la diferencia? **La sumatoria de beneficios**. Ya no era solo hospedaje, bebidas y casino, lo mismo que el resto de hoteles de Las Vegas, sino que agregó unos elementos que hicieron de esta una propuesta muy atractiva para los turistas.

Además, publicó avisos publicitarios en radio, prensa y televisión y consiguió que la capacidad del hotel permaneciera a tope, y ni siquiera daba la opción de las reservaciones. Una estrategia realmente sencilla, pero impulsada por un mensaje poderoso que los clientes entendieron con rapidez; hoy, Stratosphere Las Vegas es un negocio próspero, que **sigue sorprendiendo a sus clientes con ofertas innovadoras**.

¿Moraleja? Un mensaje claro, que contiene además ingredientes irresistibles y diferenciadores, es la estrategia más acertada para comunicarse con los clientes y, por supuesto, para alcanzar el objetivo final previsto. De paso, se pueden determinar tres razones por las cuales **es imprescindible emplear esta combinación mensaje claro+oferta irresistible en las estrategias de mercadeo de un negocio**:

1. Para mantener cautivos a los clientes antiguos y atraer nuevos ofreciendo algo gratuito o de bajo costo que le llame la atención al prospecto, lo lleve a decidir si aceptar la propuesta y, claro, lo conduzca a tomar acción: comprar

2. Para garantizar ventas más frecuentes a clientes antiguos y nuevos, innovando continuamente con ofertas, promociones, productos y servicios distintos, o con características nuevas

3. Para pasar de lo vago a lo específico, ese mensaje único que permite que aquello que se promociona sea entendido por cualquiera y que esa idea soporte las operaciones comerciales del negocio

▶**PREGUNTA DE ACCIÓN # 2**

Qué ofertas puede crear en su negocio? ¿Qué ideas innovadoras puede ofrecer para facilitar la decisión de compra?

____

____

____

____

____

____

____

Ser el mejor no basta

La comunicación efectiva es imprescindible no solo en esa etapa inicial de su negocio: es una necesidad permanente, inclusive para aquellos que tienen éxito y que han cristalizado sus sueños. ¿Por qué? Porque, como dice la célebre frase del escritor y dramaturgo francés del siglo XIX Louis Charles Alfred de Musset, **"Lo importante no es llegar a la cima, sino saber mantenerse en ella"**.

Dicho en otras palabras, en el mundo de los negocios no basta con ser bueno, tampoco con ser el mejor. Si usted es el mejor neurocirujano del mundo, o de su país, o de su ciudad, sin duda sus pacientes le estarán agradecidos. Sin embargo, **¿esa condición y esa gratitud le sirven para que a su consultorio lleguen más pacientes?** Expresado de otra forma, ¿esa habilidad, que sin duda es notable, se traduce en mejores ingresos?

En caso de que la respuesta a estos interrogantes no sea un sí contundente, **es hora de revisar qué tan efectiva es su comunicación**, porque podría ser uno más de tantos que, a pesar de ser sobresalientes en lo que hacen, en el mercado aparecen como si fueran del montón. Todos los seres humanos poseemos dones que nos regaló la naturaleza y que nos hacen especiales, únicos.

Sin embargo, no todos, o en realidad muy pocos, aprenden a sacar provecho de esas habilidades superlativas porque se concentran en lo que hacen, no en cómo vender esa condición extraordinaria. Y en los negocios, se sabe, las grandes ganancias son fruto del partido que se les pueda sacar a esas características extraordinarias, especiales, únicas. **Entonces, ¡a cambiar la mentalidad!**

Ser el mejor no sirve si esas habilidades superlativas no se utilizan para ayudar a otros a resolver un problema, a llenar una necesidad o a conseguir un objetivo específico

Ese es uno de los errores más frecuentes de los emprendedores, uno de los obstáculos más difíciles de sortear, y todos estamos expuestos. De hecho, a mí también me ocurrió, y no una, sino varias veces. Soy sicólogo clínico graduado de una de las más prestigiosas universidades de Colombia, considero que soy muy bueno en mi profesión, pero hoy soy consciente de que **se olvidaron de enseñarme lo más importante**.

En las aulas me enseñaron de la profesión, de cómo ser un buen sicólogo clínico, pero **se olvidaron de hablarme de cómo mantener lleno mi consultorio, cómo tener un flujo de clientes ilimitado**. Ese vasto conocimiento, en-

tonces, a la hora de la verdad fue insuficiente para alcanzar las metas económicas que me había propuesto. Y no hubo más remedio que asumirlo y tratar de llenar el vacío por mi propia cuenta.

¿Moraleja? Una habilidad o una característica extraordinaria, por sí misma, no es suficiente para marcar diferencias, no en el mundo de los negocios. ¿Por qué? Porque así como se concibe que cada ser humano es único y especial gracias a sus cualidades particulares, lo mismo puede decirse de los productos o servicios que el cliente encuentra en el mercado. Se requiere la conjugación de otros factores que marquen diferencia.

En el mercado, sin importar de qué industria se hable, hay productos y servicios buenos, regulares y malos, pero entre los buenos los que sobresalen, los que consiguen llamar la atención de los clientes, los que se convierten en una propuesta irrechazable, **son aquellos que están acompañados de una comunicación efectiva, de un mensaje poderoso**. Esos son, sin duda, los ganadores de la carrera.

El gran John Lennon, el emblemático integrante de *The Beatles*, solía decir que *"Cuando queramos construir una piscina (o pileta, o alberca) en la casa, me siento y escribo una canción"*. Aunque esa frase puede sonar sazonada con soberbia, refleja la capacidad que tenía ese extraordinario compositor de componer un tema y convertirlo rápidamente en un éxito en ventas, es decir, **una habilidad superlativa llevada a la práctica**.

Muchos componen, pero pocos alcanzan el éxito, y **muchos menos alcanzan el éxito cuando quieren, cuando lo necesitan, cuando tienen algún capricho**. ¡Esa es la

diferencia! Y ese ejemplo se puede trasladar a cualquier profesión, pero la premisa sigue siendo la misma: solo consiguen sobresalir, solo alcanzan en éxito aquellos que tienen la capacidad aplicar en la práctica el talento, el conocimiento y la experiencia.

¿Cómo puede usted trasladar esa característica a su negocio? Necesita hablarles a las personas, a sus prospectos o a sus clientes, en términos de lo que su producto o servicio significa para ellos. **Es decir, necesita construir un mensaje claro, efectivo e irresistible**. No hay otro camino: recuerde que lo que la gente busca en usted es la solución a un problema, y lo demás solo lo considerará después.

Al principio, seguramente, le parecerá difícil en exceso, pero en la medida en que ponga en práctica sus habilidades, **esos dones extraordinarios que le regaló la naturaleza y que le permiten diferenciarse de los demás**, verá que es sencillo. La clave está en superar esa etapa en la que uno se relame con los elogios, con los agradecimientos, y pasar a una instancia en la que siempre se quiere más, pero sabe cómo conseguirlo.

A continuación, le propongo un ejercicio destinado a recolectar gran cantidad de información acerca de ese producto o servicio que ofrece y que, especialmente, le va a servir para construir el mensaje adecuado para sus clientes:

- Tome una pila de fichas bibliográficas (esas tarjeticas de colores de 3x5 cm) y en cada una escriba un ítem, una característica o un hecho sobre su negocio, producto o servicio; una sola idea en cada tarjeta.

- Enseguida, al respaldo, describa con el mayor detalle

posible cada ítem, cada característica o cada hecho que haya escrito.

- Hágalo como si esa descripción fuera el cuerpo del anuncio publicitario que le va a permitir alcanzar el éxito en su negocio. Si requiere más de una tarjeta para describir una misma característica, no importa; mejor, porque así obtendrá mayor información.

Un ejemplo: si usted es el dueño de una tintorería y **ese beneficio diferenciador es entregar limpios y planchados los artículos el mismo día** en que el cliente los dejó. En la cara A de su ficha bibliográfica, entonces, debería escribir *"Servicio completo hoy mismo"* y al reverso, el beneficio: *"Deje su ropa cuando vaya camino del trabajo y recójala cuando regrese a casa"*.

Recuerde que cuando su mensaje de ventas es claro,
el mercado va a responder de la manera adecuada,
favorable para usted: ¡va a tomar la decisión de comprar!

Ese, sin duda, **es un mensaje muy atractivo para el cliente** porque no hay que desviarse de su camino, porque no hay sobrecostos, porque tiene su ropa a disposición ya, porque no hay que hacer el viaje dos veces. ¿Entiende cuál es la mecánica? Yo, el empresario, el emprendedor, ofrezco un servicio; él, el cliente, recibe un beneficio tangible, real, algo que no le otorgan mis competidores.

Pasemos a otro campo y verá que la premisa se aplica exactamente igual: un abogado que les envía a sus prospectos un mensaje muy tentador: **la primera consulta es gratuita**.

Dado que se trata de un acercamiento para conocer el caso, y aún no está establecido si se iniciará un proceso o habrá una asesoría formal, esa charla sin costo obviamente les resulta muy atractiva a los que son reacios a acudir a un profesional.

¿Cuál es la ganancia para el cliente? Que sin invertir un peso (o un dólar) puede determinar si su caso amerita la contratación de un abogado o si, por el contrario, con aquella consulta sus dudas se disiparon. ¿Llamativo, cierto? **Hay un compromiso profesional que el cliente agradece**, pero no hay ataduras. Y, si quedó satisfecho, sin duda ese cliente regresarán donde ese abogado tarde o temprano.

En Estados Unidos, esta estrategia es muy común en el gremio de los quiroprácticos, a los que muchos acuden porque no tienen seguro de salud o no pueden pagar una consulta privada. Antes de comprometerse con un tratamiento, el profesional, de forma gratuita, lo escucha, determina el origen de la dolencia y de común acuerdo se fija la acción que se va a seguir. Si es con él, ganó un cliente; si no, **ese prospecto se irá agradecido**.

Cuando usted consigue potenciar el valor de cada una de las características de su producto o servicio de esta manera, y lo personaliza de acuerdo con las necesidades de sus clientes o prospectos, **tendrá las herramientas necesarias para construir un mensaje claro, uno con poder de convicción**, una alternativa irrechazable, una propuesta única de ventas que lo convertirá en un líder de su industria.

Eso es algo que, por supuesto, el mercado le sabrá agradecer y le retribuirá, y **su negocio lo reflejará en cuantiosas ganancias, en un flujo permanente de clientes**, en el fortalecimiento de su imagen, en que lo

identifiquen como un líder o como un innovador. Entonces, son múltiples, y muy valiosos, los beneficios derivados de su capacidad para definir un mensaje claro.

►RECAPITULEMOS

1. La venta no es un fin, sino una consecuencia.
2. ¿De qué? De una adecuada estrategia de marketing.
3. ¿Cuál es la base de esa estrategia? Un mensaje impactante, uno que el cliente indicado sea incapaz de rechazar.
4. ¿Cómo creo un mensaje claro? Indicándole sin lugar a dudas a su cliente quién es, qué hace, por qué debería confiar en usted, por qué usted es la mejor opción del mercado.
5. ¿Cómo logro ese objetivo? Estableciendo una relación de mutua confianza basada en intereses comunes.

Regla # 2: Elegir el mercado adecuado

2

Demasiados negocios tienen problemas para enunciar con exactitud quién es su cliente y cómo es esa persona

Echar a andar un negocio es una labor harto complicada, porque comprende una multitud de tareas que, a veces, desborda la capacidad del emprendedor. Por eso, **es frecuente que su atención se disperse, se distraiga**, se enfoque en aspectos que eventualmente no son relevantes o que se pueden realizar después. Y, claro, que también que tropiece con obstáculos que dificultan aún más su camino.

Uno de esos errores frecuentes es no saber con exactitud **quién es su público, dónde está su cliente**. Entonces, corre el riesgo de entrar en ese oscuro túnel del cual no es fácil salir: aunque ofrece un producto o un servicio que claramente dan solución a un problema específico del mercado, su mensaje se pierde en el camino, porque no está dirigido a las personas correctas. Tiempo, esfuerzo y dinero desperdiciados.

¿Cuál es el origen del problema? Que el emprendedor, inclusive el dueño de empresas medianas y grandes, **cree saber**

quién es su cliente. Y rara vez, según la experiencia, tiene razón. ¿Cuál es la consecuencia de ese problema? La más grave de todas, porque son varias, es que no va a poder comunicarse con su cliente, o no lo hará de la manera correcta. Hay, sin embargo, cómo superar este inconveniente.

Ocurre que el ser humano, por su naturaleza, se apega a lo que cree, a lo que conoce, a lo que sus sentidos le indican, pero a veces seguir esos impulsos naturales no es lo más adecuado. ¿Por qué? Porque **puede cometerse el error de creer que el cliente es igual que usted**, que sus creencias, sus gustos, sus aficiones, sus intereses, inclusive sus problemas, son los mismos que los suyos, y quizás no sea así.

Genéricamente, ¿a qué tipo de personas se debe considerar como cliente potencial?

- Al que es accesible económicamente (al que se le pueda llegar sin obstáculos)
- Que tenga una necesidad por la que está dispuesto a pagar
- Que tenga la capacidad de compra
- Preferiblemente, que ya lo conozca, con el que ya exista una relación, que ya confíe en usted

Un ejemplo de la vida real, en el que fue protagonista mi mentor Dan Kennedy, una de las leyendas vivientes del marketing de respuesta directa, le dará una idea de cuánto este obstáculo puede afectar su negocio. Dan asesoraba a un cliente cuyo negocio era la limpieza de alfombras; tenía un buen mensaje, **ofrecía un buen servicio, pero no conseguía generar los recursos** que esperaba. Lo peor, no entendía cuál era la raíz del problema.

Juntos, decidieron recorrer la zona donde estaban los clien-

tes potenciales para tratar de determinar el error que se cometía. **No anduvieron mucho antes de encontrar la razón**: las casas donde vivían los que supuestamente eran sus clientes potenciales tenían jardines sin mantenimiento, patios llenos de desechos y desorden, la entrada al garaje estaba obstaculizada por vehículos que no funcionaban y la pintura se caía a pedazos.

¡Un desastre!, en pocas palabras. Sin necesidad de entrar a alguna de esas casas, **era evidente que las personas que vivían allí no eran del tipo de las que pagarían** por un servicio de lavado de sus alfombras. Quizás, ni siquiera tenían alfombras. No había dudas de que, así fuera el vecindario que el discípulo de Dan conocía desde hacía años, era prácticamente imposible que el mensaje les llegara. ¡No estaban dispuestos a recibirlo!

Cuando usted no conoce en verdad a sus clientes, difícilmente podrá comunicarse con ellos y sus campañas de marketing serán un desperdicio

¿Moraleja? Mensaje correcto, mercado incorrecto. Podría haberse diseñado el mejor mensaje de marketing, también la estrategia más acertada. Podría haberse acompañado de una oferta irresistible, pero el efecto, sin duda, sería el mismo. Ese terrible error se dio porque el empresario asumió que conocía a sus clientes, creyó que podía solucionarles un problema, pero la verdad era que no sabía quiénes eran esas personas.

En el primer capítulo decía que una premisa fundamental para tener éxito en los negocios es hacer las tareas en el orden

requerido. Primero, establecer un mensaje claro. Segundo, saber a qué mercado se le está enviando. **¿Y qué significa conocer el mercado?** Conocer, con exactitud, las características de esa persona o grupo de personas: sexo, edad, trabajo, familia, expectativas, gustos, capacidad económica, intereses, pasiones.

El problema es que muchas veces, demasiadas veces, uno no se detiene a pensar en esta variable. Peor aún, da por hecho que puede llegarle con su mensaje a todo el mundo, en una apuesta similar a la de lanzar una red al mar, a ver qué se pesca. Sin embargo, no se cumple a cabalidad la tarea de definir el mercado adecuado y, por eso, **las inversiones de marketing que se hacen en este ambiente ¡son un desperdicio!**

Piénselo: si honestamente esta es la forma en la que está llevando a cabo sus campañas de marketing, necesita reconsiderarlas ya. Es como si cogiera esos billetes y, en vez de invertirlos en algo productivo, algo que le signifique unas ganancias, los echara directo al bote de basura o los quemara en la candela de la chimenea. Esa, amigo mío, es una zona peligrosa, **una en la que su negocio está en permanente riesgo**. ¡Salga de allí, ya!

La pregunta que puede hacerse en este momento es ¿cómo elegir el mercado adecuado con acierto? **Es uno de esos puntos del proceso en los que conviene darse un respiro**, pensar con tranquilidad y tomarse el tiempo necesario para responder. Porque, por supuesto, la prisa y la ligereza pueden conducirlo a un error costoso, tanto en tiempo como en dinero. Hay varias ideas que pueden ayudarlo, sin embargo.

Por zona geográfica, por demografía, por grupo de afinidad o por edad son algunas de ellas, las más comunes. **¿Cuál es la**

clave? La información. Entre más datos certeros tenga de sus prospectos, entre mayor conocimiento tenga de las personas a las que proyecta su mensaje, mejor; se reduce el margen de error. La pregunta en este caso, no obstante, no es qué herramientas usar, sino a quién debe dirigir su mensaje.

Y, ojo, porque aquí aparece otra piedra en la que muchos tropiezan: el qué. La mayoría de emprendedores, en esta etapa inicial del proceso, suele pisar una cáscara que lo hace tambalear: **se concentra en el qué y se olvida del quién, que es lo importante**. ¿Qué voy a vender?, ¿qué quiero promocionar?, ¿qué servicio voy a ofrecer?, ¿qué valor tendrán mis productos?, ¿qué, qué, qué?

La pregunta que debe formularse, el aspecto que debe concentrar su atención, es **¿a quién voy a servir?** Mientras no sepa a quién va a dirigirse, no va a poder definir el mensaje correcto; mientras no sepa quién es su cliente, lo que haga será un desperdicio de tiempo y recursos. Los esfuerzos, entonces, deben enfocarse en conocer tanto como sea posible de esa persona con la que espera establecer una relación de negocios.

¿Usted cree que es importante conocer la edad, los ingresos, los gustos, los deseos, los sueños, la ubicación, las metas y los problemas de esas personas a las que les va a ofrecer sus productos o servicios? ¿**Está seguro de que ese público potencial es el correcto** para ofrecerles sus productos o servicios? ¿Sabe con certeza dónde se encuentra su cliente: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, fuera de la red?

Tómese unos minutos para responder esas preguntas, porque son vitales para que pueda alcanzar el éxito que espera. Y cuando lo haya hecho, dedíquele otro tiempo a un inte-

rrogante más: ¿Está seguro de que solo hay un 'quién', de que no **son más bien varios 'quiénes'?** Estas son las preguntas importantes que necesita hacerse antes de emprender cualquier acción, las que comienzan por el quién, no por el qué.

Demasiadas veces, el emprendedor se confunde y concentra su atención en el qué: qué va a ofrecer, qué precio va a fijar, qué ganancias obtendrá…

En mi campo de acción, estoy en contacto con profesionales independientes de diversas ramas (consultores, asesores, *coaches*, conferencistas, marketeros) y a todos, por ejemplo, les sirve mi producto Flujo Ilimitado de Clientes (www.FlujoIlimitadoDeClientes.com). Cuando hago una campaña publicitaria, sin embargo, **necesito un mensaje específico** para cada uno, uno que se ajuste a sus características particulares.

La pregunta importante que debe hacerse en este punto de arranque de su negocio es ¿A quién voy a servir, a quién se va a dirigir, al problema de quién apunta la solución que ofrece? Por ejemplo, si lo que usted vende son relojes de alta gama marca Rolex, ¿cree que debería saber quiénes son sus clientes, **cree que debería conocer su nivel de ingresos antes de enviarles una oferta**? ¡Por supuesto que sí!

El problema, hay que reiterarlo, es que muchos emprendedores se enfocan en el qué, cuando deberían hacerlo en el quién. Antes de dar cualquier paso en su estrategia de marketing, **tiene que conocer cuáles son los disparadores internos de ese público objetivo** al que se va a dirigir, saber por qué esa persona toma la decisión de comprar. Y eso hay que hacerlo, sin excusa, en cada segmento del mercado.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 3

Piense en ese producto o servicio que usted ha diseñado y describa, tan detalladamente como le sea posible, ¿quién es ese cliente ideal al que le quiere vender?

____

____

____

____

____

____

____

Lo que escriba es muy importante. Tanto, que **la próxima vez que vaya a montar una carta de ventas será el insumo básico**. Y antes de que se dirija a un cliente, relea esta descripción para estar seguro de que esa persona se ajusta al público objetivo al que le apunta. Si no es así, aplique reversa, revise si está haciendo algo mal y evite tropezar con la misma piedra. Recuerde: certifique el 'quién' o el 'quiénes' antes de dar el primer paso.

Muchas veces, por querer llegarle a todo el mercado, a todo el mundo, los emprendedores desvían su mensaje: **¡Tienen miedo de que algún cliente potencial se queda por fuera de su espectro!** Diseñan mensajes de marketing genéricos, blandos, aburridos, ambiguos, que al tiempo son para todos y no son para ninguno en particular. Lo importante, no obstante, es que su mensaje llegue las personas correctas.

Pasan por alto una premisa que es fundamental en el marketing: **¡Hay 'riqueza en los nichos'!** ¿Esto qué quiere decir? Que más que llegar a muchos, su tarea, su premisa, su prioridad, es llegar a los clientes adecuados, a los que están interesados en su producto o servicio, los que están dispuestos a pagar por él, los que van a agradecer la solución que usted puso en sus manos, los que van a referirle nuevos clientes. **¡Ese es el negocio!**

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 4

Esta es una estrategia que puede resultarle muy útil siempre y cuando la utilice adecuadamente, siempre y cuando la utilice cuando va a lanzar un producto o un servicio: ¿A cuáles nichos de su industria puede llegar con su mensaje?

____

____

____

____

____

____

____

Identificando claramente cada nicho de su industria, **tendrá la posibilidad de diseñar una propuesta única para ese cliente ideal específico**. Definir a su cliente ideal con ese nivel de precisión le brinda múltiples beneficios: disminución de los costos de publicidad, disminución del estrés, disminución del margen de error, mayor impacto, facilidad para

segmentar el mercado, más rápida conversión de prospectos.

¿Moraleja? No se deje obnubilar por el bulto, enfóquese en aquellos objetivos específicos que le van a brindar los resultados que usted espera. En su estrategia de marketing, los dos primeros pasos son los siguientes: definir el mensaje y definir el mercado al cual se lo va a dirigir. Cada emprendedor trabaja para un público con características diferentes, pero la necesidad es la misma: alcanzar un elevado nivel de ventas.

Mensaje y mercado, dos de las tres 'M' del mercadeo; la restante es el medio. Es usual, y así lo he detectado en conferencias, charlas y videos, que cuando abordo este tema los emprendedores fruncen el ceño y ponen cara de incredulidad. **Es cuando aparece el miedo a lo específico**, cuando los temores a abandonar la generalidad se manifiestan y se corre el riesgo de desviarse del camino. Por eso, le propongo algo:

Suspenda un momento la lectura y tome una hoja y un lápiz. Por un lado, describa el producto o servicio que va a ofrecer y enseguida anote las características de ese cliente ideal al que se lo va a ofrecer. Entre más detallada sea esa descripción, tanto la de su producto o servicio como la del cliente, mucho mejor. Por el reverso de la hoja, ahora, **escríbale una carta a ese cliente con el objetivo de entablar una relación**.

No es difícil, aunque así lo parezca. Solo se trata de destrabar ese nudo gordiano que provoca que a los emprendedores se les enrede la cuerda. La mente del ser humano, por defecto, **piensa en multitud si se habla de negocios, cuando en realidad debería pensar en unidad**, en un solo cliente ideal, y luego sí proyectarse al resto. Esa es la virtud de este ejercicio, que lo obliga a pensar su negocio en función de un solo cliente.

Veamos un ejemplo que refuerza este concepto de generalidad vs. especificidad en los mensajes. ¿Quién gana más dinero: el cirujano cardiovascular o el médico general? La respuesta es obvia: el especialista. Se concibe que los recursos del médico general son limitados y, por eso, el valor que les otorga el mercado a sus servicios y conocimientos también es menor; en el caso del especialista, por supuesto, es a la inversa.

Un temor al que se enfrenta un emprendedor es aquel de dirigirse a un solo cliente, a su cliente ideal. Solo cuando aprende a hacer esto comienza a tener éxito en los negocios

¡Cuide a sus clientes!

El camino que un emprendedor debe seguir para conquistar a un cliente no siempre es fácil, se sabe. **Es una especie de montaña rusa con altas y bajas**, con descensos vertiginosos que producen miedo, con subidas empinadas que agotan las fuerzas. Al llegar la cima, claro, hay recompensa: la satisfacción de haber hecho bien la tarea, de haber emitido el mensaje correcto, de haberle llegado a la persona correcta. ¡No es poco!

Esto lo digo para que no olvide algo que es muy importante, algo de lo cual depende el futuro de su negocio, su éxito en la vida: **¡Cuide a los clientes actuales!** Cuando un emprendedor se enfoca en llegar a nuevos mercados, con frecuencia, con demasiada frecuencia, se olvida de los que cautivó en el pasado. ¡Terrible error!, porque esos clientes son una mina de oro, diamantes en bruto sembrados en el jardín de su casa.

Abrir un mercado no significa dejar olvidados los otros, los

ya existentes. **La magia del marketing consiste en sumar, en multiplicar, no en restar, ni en dividir**. Recuerde que el mercado actual, esos clientes a los que ya les vendió, es el único que claramente llena todos los requisitos establecidos anteriormente, un tesoro al que ya tuvo acceso simplemente porque usted, y solo usted, posee la llave del cofre.

Si ha hecho bien su tarea de marketing, usted y solo usted conoce los nombres, las direcciones físicas y virtuales (de trabajo y personales), los teléfonos fijos y móviles, los gustos y sueños, las preocupaciones y problemas de esas personas. No necesita buscarlos en otro lado, no tiene que pagar por ellos, simplemente **¡porque usted ya es el dueño, el único dueño de ese invaluable recurso, de sus clientes!**

Y lo mejor: **lo seguirá siendo siempre y cuando los cultive, siempre y cuando no los olvide**. Recuerde que en el primer capítulo hablé de que los negocios son como la relación que entablan dos perritos que se encuentran casualmente en la calle: se miran, detectan intereses comunes y/o afinidades, intercambian información y establecen un vínculo. Un vínculo que, por supuesto, hay que renovar constantemente.

Cuando usted siembra un árbol en el patio de su casa, todos los días sale a observarlo, a tratar de descubrir cuánto creció, con cuántas hojas nuevas amaneció, qué tantas ramas nuevas tiene. Y lo riega, eventualmente le aplica algún abono para que la maleza no lo dañe. **Lo aprecia y lo mima** hasta que está seguro de que es autosuficiente, aunque en verdad nunca lo abandona y, más bien, aprovecha su sombra para descansar.

Ese es un hábito que debe llevar a la práctica con sus clientes: no porque ya le hicieron una o varias compras hay que

olvidarse de ellos. Por el contrario, dado que se trata de una relación afectiva de características especiales, **ese 'amor' hay que cultivarlo constantemente**, hay que llenarlo de detalles que renueven la pasión, hay que revitalizar la confianza, hay que enamorarlo día a día, semana a semana, con sorpresas.

No se confíe en que le van a comprar otra vez porque en alguna oportunidad lo hicieron y la experiencia fue satisfactoria. Le comprarán una segunda vez, una tercera, pero si no les vierte agua como al árbol, si no les manifiesta su cariño con detalles, corre el riesgo de que piensen que los olvidó. **¡Y perder un cliente antiguo, un buen cliente, es lo peor que le puede suceder a su negocio!** Ese es un cáncer para los emprendedores.

Marketing significa convertir un desconocido en amigo; un amigo, en cliente normal; un cliente normal, en uno fiel; un cliente fiel, en evangelizador de sus productos y servicios

A veces, el emprendedor se confía porque cree que los clientes siempre van a estar a su lado gracias a que vende productos de bajo precio. Sin embargo, ese es un grave error. La premisa aplica tanto para este mercado como para aquel que ofrece productos y servicios de lujo que tienen un elevador costo. **Cuando el cliente está satisfecho, sin importar el valor de lo que le venden, volverá a comprar** una y otra vez, y otra vez, y otra vez.

Ese público objetivo ya cautivo, ya enamorado de usted y de sus productos, es el mercado perfecto. Pero, claro, perfecto no significa perpetuo. **Son personas que están en permanente búsqueda**, que con el paso del tiempo se vuelven

exigentes y que, no lo dude, están dispuestas a irse a otro lado si en algún momento con usted no encuentran lo que buscan, si usted no es capaz de darles la solución que tanto necesitan.

Está dicho: ganar un cliente es una maratón, una prueba larga y exigente, pero perderlo es como un envión de 100 metros, rápido y sencillo. Sin embargo, muchos emprendedores no son conscientes de esta situación y, por eso, **en algún punto del camino se olvidan de sus clientes antiguos y cuando espabilan ya los han perdido**, sin darse cuenta. ¿Por qué?, se preguntan descorazonados. He aquí las razones:

1. Por la falta de información de los clientes

¿Le ha sucedido alguna vez que caminaba por la calle, vio a una muchacha muy atractiva que llamó su atención, pero no se atrevió a abordarla para pedirle sus datos y cada día se lamenta de esa situación? Bien, en los negocios algo parecido **suele ocurrir cuando usted se preocupa exclusivamente en realizar una venta** y se olvida de lo verdaderamente importante, que es capturar los datos de ese prospecto.

Cuando una persona ya le compró, solo volverá a hacerlo cuando usted lo contacte y ponga a su consideración otra oferta irresistible. ¿Pero, cómo hacerlo si no puede contactarlo, si no sabe su dirección, su teléfono? La clave está en entender que **el valor real de su negocio está en la base de datos de sus clientes**, porque solo a través de ella es posible mantenerse en contacto con ellos y alimentar la relación.

Son muchos los emprendedores que creen que lo más importante de sus negocios es lo que reflejan los estados de cuentas: cantidad de ventas, total de ganancias. Sin embargo, están equivocados. Cuando yo tengo una base de datos de mis clientes, puedo darme el lujo de vender el negocio que

me permitió conocerlos y **montar uno completamente nuevo, diferente, y con seguridad me van a comprar**.

¿Por qué? Porque **la confianza y la credibilidad dependen exclusivamente de mí**, de la forma en que los trato, de los beneficios que les aporto, de los problemas que les soluciono. Y eso lo puedo hacer en el negocio A o en el negocio B. Mientras el mensaje sea claro, mientras el mercado sea el adecuado y a cambio de su inversión reciban eso que tanto habían anhelado, esos clientes nunca dejarán de serme fieles.

Si quiere tener éxito en los negocios, no olvide esta premisa: ¡Es diez veces más fácil conseguir que un cliente actual vuelva a comprar, que obtener nuevos clientes!

Es puro sentido común: si una persona ya me conoce, si sabe qué hago, si ya se ha beneficiado con los productos o servicios que ofrezco, si su experiencia de compra ha sido positiva, **lo normal es que mientras se mantenga la conexión va a comprar una y otra vez**. En cambio, ¿por qué le compraría alguien que jamás ha escuchado de usted, que no confía en usted, que no ha probado sus productos?

Véalo de otra forma: ¿Qué pasaría si el éxito de su negocio dependiera siempre del flujo de clientes nuevos? La verdad, significaría que estaría caminando permanentemente por la cornisa, a punto de caer al suelo desde lo más alto de un rascacielos. Buscar clientes nuevos todos los meses no es un negocio predecible, ni confiable; y **los negocios que no son predecibles, ni confiables ¡son pésimos negocios!**

Por eso, llama la atención que son muchas, muchísimas, las

empresas que se dan el lujo de no recopilar la información de sus clientes. ¡Viven convencid**as de que nunca los van a perder, y cuando se despierten de ese sueño van a comenzar una pesadilla!** Y que conste que no se trata simplemente de una fría base de datos, sino de la calidad de la relación que se haya podido establecer con esa persona.

Le comparto una experiencia que conocí hace algunos años: un día, un amigo entró al negocio de impresión al que siempre le ordenaba sus trabajos de papelería. Llevaba consigo el ejemplar de **un hermoso catálogo de ventas, a todo color, de 48 páginas**, y orgulloso se lo mostró al dueño, un viejo conocido. Este, por supuesto, no pudo ocultar la sorpresa, y menos cuando se enteró de la cifra que había pagado por el trabajo.

"¿Por qué no me lo trajiste aquí?, yo te hubiera dado un mejor precio", le dijo con evidente desazón. *"Creí que tú solo hacías trabajos de papelería"*, respondió escuetamente el cliente. ¡**Plop!** Todos los trabajos que había ordenado allí estaban relacionados con la papelería y, peor aún, nunca antes, en ninguna de sus frecuentes visitas, había recibido información relacionada con otros servicios. **¡Ay, qué dolor!**

El impresor, confiado en que su amigo lo visitaba con frecuencia y le encomendaba nuevos trabajos de papelería, asumió que le llevaría cualquier trabajo de impresión que necesitara. En su mente, el cliente, que estaba satisfecho con el trabajo que allí le hacían, identificaba ese negocio exclusivamente como el lugar para imprimir lo que necesitara de papelería; **nunca preguntó por otros servicios y nunca se los ofrecieron**.

Un terrible error de comunicación, de doble vía. El dueño

del negocio nunca se preocupó por conocer la ocupación de su cliente y **perdió la oportunidad de incrementar sus ganancias**, dado que ya había ganado su confianza. El cliente, por su parte, jamás preguntó qué otro tipo de trabajos se realizaban en la imprenta y pagó un elevado precio por una tarea por la cual su amigo, seguramente, le habría dado un precio especial.

¿Moraleja? Nunca asuma nada, siempre pregunte todo. Es preferible pasar por la pena de que el cliente responda un **"Gracias, pero no estoy interesado"**, a que lleve su dinero a otra parte. En el caso del ejemplo, ¿cuánto dinero perdió el impresor durante el tiempo que llevaba la relación comercial con ese cliente? ¿Y cuánto dinero desperdició el cliente porque no estaba informado de otros servicios que le podían ofrecer?

Nunca es suficiente todo lo que se pueda conocer acerca de un cliente. Con el tiempo, las personas cambian, asumen otros roles, ingresan a otras empresas, descubren intereses distintos. Entonces, **nunca está de más preguntar, y menos cuando ya se estableció una relación en la que hay confianza**. Y preguntar es, sin duda, la estrategia ideal para alcanzar un nivel superior en su negocio, para ampliar el horizonte.

Recuerde: todo cuanto pueda conocer de sus clientes es provechoso. **Más, nunca está de más**. Este, en todo caso, es un proceso lento, que no se da de la noche a la mañana y menos en nuestros países latinoamericanos, en los que las personas son reservadas, les cuesta trabajo aprender a comprar a través de internet y son reacios a confiar sus datos personales. Es una labor que se debe llevar con paciencia y que es imprescindible.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 5

Identifique a cinco clientes actuales de los que podría averiguar un poco más acerca de lo quiénes son, qué hacen y cuáles son sus intereses, y descubrir si hay más oportunidades para trabajar juntos

____

____

____

____

____

____

____

2. La falta de un programa de referencias

¿Cuál es el segundo cliente al que es más fácil venderle? Una vez más, la respuesta **NO ES** a los nuevos. Se trata de los referidos. **El cliente referido es mucho más abierto que el prospecto desconocido**, del que ni siquiera se tiene información. Dado que viene por recomendación de alguien que ya lo conoce, que ya le compró, que ya tuvo una experiencia positiva con usted, una parte del camino está abonado.

Infortunadamente, en muchas empresas hay exceso de confianza a la hora de captar referidos. ¿Por qué? **Existe la creencia de que el dicho "cliente satisfecho trae más clientes" es cierto**, pero la realidad no es así. Por muy bien que yo trate a un cliente, por más beneficios que le brinde, por más conforme que esté de la relación comercial, eso no garantiza que les vaya a hablar a sus amigos sobre usted. Punto.

Sí, es probable que una mínima parte de sus clientes haga esa tarea, pero, ojo, es una mínima parte. Los hombres, especialmente, somos desprevenidos en ese tema: en nuestras conversaciones como los amigos no hablamos de eso, no contamos nuestras experiencias de compras; algunas mujeres lo hacen, es cierto, pero **confiarse en que eso será suficiente para conseguir más clientes es un grueso error**.

Cuando voy a cine con mi familia y salgo a gusto con la película que vi, seguramente se las recomiende a mis amigos, a los vecinos. Sin embargo, eso no significa que haga lo mismo en **los negocios. Este es otro universo, con leyes y códigos distintos**. Lo último en lo que piensa un cliente cuando sale de su oficina es *"¿A quién le voy a recomendar esta empresa, qué otros clientes puedo traer?"*. Eso, en la vida real, no ocurre.

No es envidia, tampoco es porque no estén plenamente satisfechos, menos porque no se les trate bien. Es porque el ser humano está programado así: **cuando encuentra algo satisfactorio, especialmente en los negocios, lo quiere solo para él**. Y si lo comparte, lo hará con muy pocas personas, con sus allegados de más confianza. Esa, por supuesto, no es una buena estrategia de marketing para conseguir nuevos clientes.

¿Qué hacer, entonces? Lo primero que debe entender, y asumir, es que la responsabilidad de conseguir más clientes es suya y solo suya, no de sus clientes. Lo que alguno de ellos pueda hacer, bienvenido, pero esa es **SU TAREA**. **La solución está en crear un programa de referidos, con incentivos** (recompensas) como las que tienen las aerolíneas para atraer más clientes. Es armar la cadena yo le ayudo, usted me ayuda.

▶**PREGUNTA DE ACCIÓN # 6**

¿Qué podría hacer hoy para obtener más referencias? ¿Qué sistema de recompensas puede implementar para motivar a sus clientes actuales a presentarle clientes nuevos?

____

____

____

____

____

____

____

El desarrollo de un buen negocio depende, en gran medida, del voz a voz, es decir, de lo que sus clientes les digan a otras personas, a potenciales clientes. Es cierto, no se puede desconocer. Pero, **es un error sustentar su estrategia de marketing en esa premisa exclusivamente**. Recuerde que el ser humano, por naturaleza, responde favorablemente a una conducta que se le propone cuando sabe que al final del camino hay un premio.

Lo primero es **ganarse la confianza del cliente, generar una credibilidad que perdure en el tiempo**, que no dependa de la próxima venta. Cuando esa relación se ha establecido, se abre la posibilidad de que ese cliente transfiera esa confianza a un público objetivo al que no necesariamente tengo acceso, como su familia, sus amigos, sus compañeros de trabajo. Y si a cambio recibe algo, un beneficio, mucho mejor.

3. Reactivación de clientes perdidos

Unos párrafos arriba había expuesto esta problemática: a veces, los emprendedores, obsesionados en el empeño por conseguir nuevos clientes, ¡descuidan a los clientes actuales! Y harto de esa situación**, después de un tiempo sin sentirse apreciado, el cliente se aparta, rompe la relación**. Un cliente perdido es aquel que le compró una o más veces, pero que desde hace un tiempo no lo volvió a hacer, y desapareció.

Es una realidad triste, pero cierta: después de conquistarlos, muchas empresas (grandes, medianas o pequeñas) se olvidan de sus clientes. **¡Creen que ya los tienen para siempre a su lado!** Sin embargo, como se dijo antes, a**l cliente hay que enamorarlo todos los días**, hay que renovar el vínculo con detalles frecuentes, hay que hacerlo sentir importante tantas veces como sea posible. Si no lo hace, corre el riesgo de perderlo.

La buena noticia es que la experiencia enseña que **es más fácil recuperar a un cliente perdido que conseguir uno nuevo**. Véalo de la siguiente manera: todos, alguna vez en la vida, peleamos con esa persona que amamos, la que teníamos a nuestro lado y pensábamos que estaría para siempre. Sin embargo, algún día se perdió la magia, se enfrió la pasión, se rompió la comunicación y cada uno tomó su camino.

A veces, el daño es irreparable y la relación no tiene vuelta de hoja. En otras ocasiones, sin embargo, una disculpa honesta, un detalle inesperado, una sorpresa que toque las fibras del corazón de la otra persona y la demostración sincera de interés bastan para que la llama de la ilusión se prenda de nuevo. Y como **donde hubo fuego, quedan cenizas, entonces, hay una nueva oportunidad**. ¡Y segundas partes también son buenas!

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 7

¿Qué podría hacer para reactivar esos clientes perdidos?

____

____

____

____

____

____

____

La meta de todo emprendedor sería no llegar a este punto, que a veces es de no retorno. **Cuando la relación con un cliente se deteriora, al recuperarla a veces la confianza y la credibilidad se debilitan de manera irreparable**. Por eso, lo mejor es prestarle atención siempre, no dejarlo abandonado, no confiarse en que ya se conquistó y va a estar ahí por los siglos de los siglos.

4. El poco contacto con clientes actuales

Una encuesta que se hizo entre empresarios en Estados Unidos arrojó un dato bien interesante: **la frecuencia adecuada para estar en contacto con un cliente es de mínimo veinte días**. Es decir, al menos una vez cada tres semanas (no más) usted debe comunicarse con su cliente, hacerle sentir que todavía está ahí, manifestarle que es importante para usted, renovarle su gratitud por mantener la confianza.

Tenga en cuenta, en todo caso, que ese estudio se realizó en

empresas físicas, no virtuales. En el mundo de los negocios en internet, si usted se 'olvida' de un cliente durante tres semanas, ¡él lo borra de sus recuerdos! En este ámbito, las reglas cambian drásticamente y **es prácticamente una norma comunicarse con los clientes a diario, inclusive varias veces durante el día**. ¡Lo hace o los pierde!

Está comprobado, así mismo, que por cada mes que pase sin comunicarse con un cliente, la relación se deteriora en un diez por ciento. **Eso significa que al cabo de diez meses, nada más, lo habrá perdido**. Es como si nunca se hubieran conocido, como si nunca le hubiera comprado, como si la relación de negocios no hubiera existido. Entonces, una tarea que hay que cumplir sí o sí es comunicarse frecuentemente con los clientes.

Algunos emprendedores no entienden que una de las estrategias más efectivas para mejorar su negocio **es incrementar la frecuencia de contacto con los clientes ya existentes**, con los que están en su base de datos actual. Por cada gramo de energía que gaste en buscar nuevos clientes, use dos en la tarea de alimentar la relación que ya tiene con los actuales, así no tendrá que hacer maromas (piruetas) para reconquistarlos.

¿Sabe qué ocurre cuando aumenta la frecuencia de contacto con sus clientes? Como por arte de magia, le van a comprar más. Entre más presente esté en la mente de su cliente, menos trabajo necesitará para animarlo a que le vuelva a comprar; **entre más activo esté en la cotidianidad de su cliente, la confianza y la fidelidad de este se fortalecerán** y el riesgo de que se vaya con la competencia se diluirá.

Eso no significa, en todo caso, que **todos los mensajes que les dirija a sus clientes deben estar enfocados en**

que tomen acción y realicen una compra. Tan importantes (en algún momento, más importantes) son también aquellos destinados a generar confianza, a desarrollar la credibilidad, a brindarle contenido de calidad que lo enriquezca en un sentido distinto al económico.

El cliente referido y el cliente perdido son la segunda y tercera opciones más viables para venderles, pero, por si todavía no cayó en cuenta, **¡los clientes actuales son los más fáciles de todos, son su prioridad!** Ya están ahí, ya le compraron, ya confían en usted, ya posee sus datos. Dedíqueles tiempo, atiéndalos como si fuera el primer día, como si nunca le hubieran comprado. Y nunca, nunca pierda el contacto con ellos.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 8

¿Qué podría hacer para aumentar la frecuencia de contacto con los clientes actuales?

____

____

____

____

____

____

____

¿Moraleja? Antes de abandonar a sus clientes actuales, a veces sin que esa sea su intención, **piense en cuánto trabajo, esfuerzo, tiempo y dinero le costó conquistarlos**.

La respuesta a ese interrogante, seguramente, le hará entender que es mucho más fácil, mucho más barato y, sobre todo, mucho más provechoso para su negocio cultivarlos y mantenerlos enamorados.

►RECAPITULEMOS

1. El primer error de un emprendedor es dar por sentado que conoce a su cliente, pero no tiene la información que sustente esto

2. Conocer un mercado significa saber, con exactitud, las características que distingue a esa persona o grupo de personas

3. La primera pregunta que debe responderse es ¿a quién voy a servir? Solo así podrá enviar un mensaje correcto que tenga el impacto deseado

4. No descuide a sus clientes actuales: ellos son el más valioso activo de su negocio

5. Es diez veces más fácil que un cliente actual le vuelva a comprar, que conseguir un cliente nuevo

Regla # 3: Elegir el medio adecuado

3

Además de un mensaje claro y del mercado correcto, el tercer elemento que determinará el éxito de su negocio es el medio que escoja para transmitirlo

Las tres primeras reglas de llos emprendedores exitosos son las tres 'M' del marketing: mensaje, mercado y medio. **Son los tres aspectos más importantes** a la hora de poner en práctica campañas de respuesta directa. Es vital que haya concordancia entre esos tres componentes, porque de lo contrario el esfuerzo será en vano; **si alguno falla, su estrategia de marketing se echa a perder**.

La primera variable es el mensaje, es decir, qué está vendiendo y cómo está comunicando esa oferta a su público. A quién le va a vender ese producto o ese servicio, a quién le va a llegar el mensaje, entonces, es la segunda. La tercera es el medio que va a utilizar para conseguir que ese mensaje le llegue al público adecuado**. ¿Lo percibe? Es una cadena y cada eslabón tiene un lugar específico**, un orden que se debe mantener.

En este punto es importante hacer hincapié en algo que se

ha vuelto una verdad absoluta, pero que no es así: **internet no es el único medio para comunicarse con los clientes**. De hecho, los medios habituales (radio, prensa, televisión, publicidad callejera, publicidad en zonas públicas, panfletos) siguen siendo efectivos siempre y cuando allí estén sus clientes. Esa es la clave. Por eso, es vital mantener la mente abierta a todas las alternativas.

Inclusive, dentro de internet, que es un universo ilimitado, hay múltiples submedios, algunos los cuales pueden servirle; otros, no: transmisiones en vivo, seminarios web, *webinarios,* email maketing o maketing en las redes sociales, entre otras. Antes de elegir cualquiera de estas opciones, sin embargo, **lo más importante es que sepa si el que está realizando es el tipo de marketing adecuado** para obtener los resultados que espera.

¿Por qué esto es importante para usted o para cualquier emprendedor dispuesto a iniciar un negocio o con uno ya establecido? **Porque si no sabe qué tipo de marketing está empleando, muy difícilmente (prácticamente imposible) podrá monitorear las variables** que están en juego. Y si no puede hacer eso, el futuro de su negocio será algo tan impredecible como caminar en la noche por un callejón oscuro con los ojos cerrados.

Es decir, en cualquier momento tropezará y caerá, y no es seguro que pueda levantarse. Formúlese la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de campañas publicitarias son las que hace actualmente en su negocio? Y esta otra: ¿Podría decirme con exactitud, sin vacilación, **qué resultados le dejó la última campaña de marketing que realizó**, en términos de consultas, clientes y ganancias económicas?

Si estuviéramos cara a cara, seguramente vería que tiene el ceño fruncido, que su rostro solo refleja incredulidad porque, ni por sospecha, se atreve a lanzar una cifra siquiera aproximada. **Yo, en cambio, podría darle datos exactos de las campañas que he realizado para cada cliente**. ¿Cuál es la diferencia? Que yo tengo la capacidad de saber qué campaña hay que reforzar, cuál hay que repetir, cuál es necesario desechar.

Eso, convertido en dinero, en tiempo, en esfuerzos humanos y logísticos, representa una gran ganancia. ¿Por qué? Si el mensaje es adecuado, si está dirigido al mercado adecuado y se transmite por el medio adecuado, el tiempo y el dinero ahorrados pueden ser utilizados en otras tareas tales como diseñar nuevos productos, elaborar nuevas campañas publicitarias, apuntar a nuevos mercados; múltiples beneficios.

Si usted supiera que, por cada campaña de correo que le cueste 1000 dólares va a recibir 50 consultas de prospectos y 15 nuevos clientes –que directamente le reportarían ganancias valoradas en 1500 dólares–, ¿con qué frecuencia realizaría esa campaña? **Probablemente las ganancias no sean tan importantes, quizás lo que reciba sea una cifra inferior a la que invirtió**, pero eso no es lo verdaderamente importante.

Lo que realmente vale es que usted sepa qué resultados le arrojan las diferentes campañas de marketing que realiza en su negocio. Las que funcionan bien en términos de ganancias y las que no. Porque mientras no conozca a ciencia cierta cuáles le sirven y cuáles no, continuará con los ojos cerrados, sin posibilidad de avanzar, de crecer, de multiplicar beneficios. **Y esa, sin duda, es la muerte lenta de su negocio**.

Alguien podrá decir, en este punto, que **su negocio o su industria son diferentes a la mía** y que, por eso, las premisas del marketing también cambian. Para esa (esas) persona (s) tengo las siguientes preguntas:

- ¿Usted está interesado en conseguir más prospectos, más clientes?
- ¿Usted desea que los clientes actuales le compren con mayor frecuencia?
- ¿Usted quiere que sus clientes le compren productos o beneficios de mayor valor?
- ¿Usted busca que la cantidad de referencias recibidas crezca como espuma?

Si quiere alcanzar el éxito, necesita deshacerse
de la mentalidad que lo lleva por el camino errado:
la verdad es que todos estamos en el mismo negocio

Si respondió **SÍ** a alguna pregunta, o a todas, significa que su apreciación es equivocada: **¡Su negocio y el mío, su industria y la mía, son exactamente iguales!** Un sicólogo, un abogado, un emprendedor, un médico o un odontólogo ¡están en el mismo negocio! Aparte de proveer los servicios profesionales específicos de cada profesión, buscan lo mismo: nuevos clientes, más ventas, ventas por mayor valor.

No importa si usted vende un producto físico o uno virtual, si su negocio está en internet o fuera de la red; aplica igual para un restaurante *gourmet*, un local de comidas rápidas, para el que está en el negocio de servicios (limpieza, plomería) o para un multinivel. No importa que cada negocio tenga características distintas, especiales, particulares, la premisa es igual para todos. **Cuando lo entienda, podrá transitar el**

camino al éxito. Cuando lo entienda; antes, no.

De hecho, ha de saber que este enfoque **no solo es válido, sino también útil, para cualquier tipo de negocio. ¡Cualquier tipo de negocio!**, hay que recalcarlo para que no se olvide, para que se entienda. El día que consiga borrar de su memoria aquel errado concepto de *"Pero, mi negocio es diferente"*, ese día dará el primer paso hacia la prosperidad en su negocio. Es blanco o negro: aquí no hay escala de grises.

El problema, sin embargo, es que con demasiada frecuencia me encuentro con empresarios (de los grandes, de los medianos, de los pequeños y de los individuales) que siguen trabados por esa mentalidad equivocada. Es como cuando usted va por un camino y de repente su vehículo se entierra en el barro: **mientras no haga lo necesario para salir de allí, lo único que conseguirá será enterrarse aún más**.

Asumido ese concepto tan importante, el siguiente no lo es menos: ¿Qué tipo de marketing realiza en sus campañas? O, de otra forma, ¿sabe cuáles son los tipos de marketing que existen? **¡Alerta!: comprender las diferencias entre uno y otro determinará por qué camino irá su negocio, el del éxito o el del fracaso**, porque un error por desconocer las diferencias entre estos conceptos tiene un poder demoledor.

Un tipo de marketing es **el institucional, aquel que llevan a cabo las grandes empresas** como Coca Cola, IBM, Apple o cualquiera otra con características de multinacional. Son estrategias multicanal que requieren grandes inversiones y recursos logísticos costosos que les permitan alcanzar sus ambiciosas metas, porque su objetivo es crear marca o generar recordación en el mercado.

Por supuesto, yo, y muy seguramente usted tampoco, no poseo el capital necesario para realizar campañas de ese estilo. ¿Cuál es, entonces, el tipo de marketing que uso? **El marketing de respuesta directa**, que produce un doble efecto muy atractivo: si la campaña es acertada, no solo permite generar marca, sino que también se traduce en ganancias en efectivo. ¿Es eso, precisamente eso, lo que usted busca en su negocio?

¿Qué significa marketing de respuesta directa? Que usted, con certeza y prácticamente clic a clic, con precisión láser, **mide la efectividad de cada campaña, sabe por cada dólar o por cada centavo de dólar que invirtió en publicidad cuánto retorna en ventas.** ¿Le parece que esto puede ser útil para usted y su negocio? ¿Cree que le ayudaría a mejorar la estrategia de sus campañas y, además, obtener mayores ganancias?

¿Está usted en capacidad de responder con precisión qué efecto tienen sus campañas de marketing? Si la respuesta no es un SÍ contundente, algo está funcionando mal

Muchos empresarios, demasiados, no saben con certeza qué tipo de marketing realizan o, peor aún, desestiman los beneficios que pueden alcanzar con el marketing de respuesta directa. ¡Craso error! Cuando hago esta pregunta en algún escenario público, o en una consulta personalizada, obtengo respuestas como *"No hago publicidad, no la necesito"* o *"Invierto en campañas que me brindan resultados satisfactorios"*.

La contrapregunta que habría que formulares a esos empresarios, sin embargo, es si en realidad se lo creen. Es decir, si

están convencidos de que van por el camino correcto, de que **esas estrategias son las más efectivas para su negocio, especialmente si les permiten alcanzar las metas propuestas**. Seguramente, de nuevo con el ceño fruncido y cara de incredulidad, no tendrán más remedio que responder que no están seguros.

Por supuesto, no están seguros porque no tienen las herramientas para medir el impacto de sus campañas. **¿Y qué es lo que se quiere medir?** La cantidad de nuevas visitas que recibió en su web, los negocios que cerró para vender su producto o servicio, los nuevos clientes que llegaron a su negocio producto de la campaña y, claro, cuánto facturó. ¿Le interesaría conocer esas cifras de cada una de sus campañas de marketing?

Cuando a mí me preguntan cuál fue el efecto de alguna de mis campañas de marketing, puedo responder no solo con seguridad y convicción, sino también con cifras contundentes. Tengo a la mano, con precisión quirúrgica, las cifras que cada campaña que he realizado para cada cliente, las antiguas y las que están activas en este momento. De esa manera, **yo tengo el control absoluto del destino de mi negocio**.

En el marketing de respuesta directa, **los resultados son susceptibles de medición exacta, detallada, y están en capacidad de provocar una acción** específica por parte del cliente potencial. ¿Eso tendrá alguna utilidad para su negocio? Y tenga en cuenta que cuando hablo de respuesta no me refiero específicamente a una venta, pues también puede ser una llamada para concretar una cita, una visita a la web, una solicitud de más información.

No saber con exactitud qué tipo de marketing es el que

ejecuta en su negocio, el institucional o el de respuesta directa, **es uno de los tropiezos más frecuentes de los emprendedores y empresarios cuando su negocio ya funciona**. Una zancadilla que provoca la caída de muchos (que a veces no pueden levantarse) y que a muchos, a muchísimos, los hace caer en las trampas que tergiversan la realidad.

Trampa # 1 – Ser víctima de la publicidad

¿Esto qué quiere decir? **Que existe un riesgo real de caer en manos de alguien que lo desvíe de sus objetivos** y que le meta en la cabeza la idea de que *"Tiene que hacer publicidad"* y lo conduzca por el camino del marketing institucional, no del de respuesta directa. Es un tropiezo que a muchos les cuesta evitar, una resbalosa cascarita que muchos pisan y que les produce dolorosas (y costosas) caídas.

La respuesta final que se pretende, que el prospecto se convierta en cliente y compre el producto o servicio que se le ofrece, no necesariamente es la primera respuesta que recibimos

En algún momento, cuando las empresas o los emprendedores quieren hacer publicidad, pero no sabe cómo hacerla, por lo general recurren a **los 'expertos' que les ofrece el mercado, las agencias de publicidad o las hoy famosas centrales de medios**. No son más que intermediarios que lo convencen de que el marketing institucional es el camino adecuado, pero después no le responden cuando los resultados son adversos.

Lo llevan a invertir gruesas sumas en publicidad institucional que difícilmente le servirá para generar marca y que, **definitivamente, no le servirán para ganar clientes y,**

mucho menos, para generar ingresos. A estos personajes, que son tóxicos para el ambiente de su negocio, hay que identificarlos rápidamente y evitarlos a toda costa. Ser una víctima de la publicidad es un error que puede salirle muy costoso en diversas facetas.

¿Cómo identificarlos? Dado que a ellos no les interesa su bienestar, ni el beneficio de su negocio, lo primero (a veces**, lo único) que le preguntan es "¿Qué presupuesto tiene para publicidad?".** Si usted les dice que 1000 dólares, le montan una campaña que cuesta, justamente, 1000 dólares; si les dice que un millón, su campaña vale un millón. Lo único que tiene seguro es que se gastarán hasta el último centavo que ponga a su disposición.

¿Por qué evitarlos? Porque no solo suelen actuar como vampiros, que le chupan la sangre de su negocio (los recursos), sino que, para colmo, nunca le dan explicaciones y tampoco, respuestas cuando los objetivos no se cumplen. **Poseen un amplio catálogo de excusas, pero no tienen ni idea de qué fue lo que ocurrió**. Y, valga decirlo, tampoco les importa porque, al fin de cuentas, ellos ya sacaron su tajada.

La verdad es que las agencias de publicidad y las centrales de medios no son más que vendedores de medios: solo les interesa es vender el aviso de tal periódico, la cuña de tal emisora, el comercial de tal canal de televisión, el *banner* de tal página web, en fin. Y **lo mejor para ellos es que el efecto de sus campañas no se puede medir**, así el cliente nunca se cae de la nube y los contrata otra vez, y otra vez, y una vez más.

¿Cuál es el antídoto para evitar caer en esta trampa # 1 y no ser una víctima de la publicidad? Entender, de una vez por todas y con la convicción para no ceder a las tentaciones

que sin duda se van a presenta en el camino, que **la decisión acertada para usted, amigo emprendedor, amigo empresario, es hacer marketing de respuesta directa**. Con esa estrategia, cada dólar, cada centavo de dólar, vale su peso en oro.

Trampa # 2 – Pensar que usted es el cliente

¡Ayyyy, esta trampa sí que es peligrosa! Y frecuente. Son incontables las veces que los dueños de negocios, los emprendedores, me dijeron que los clientes de sus negocios son *"demasiado sofisticados"* para tal tipo de publicidad o de marketing. **Lo grave es que se trata simplemente de una percepción personal**, lejana, sustentada únicamente en su observación o, a veces, nada más en sus creencias y pensamientos.

No hay un mercado más sofisticado que otro y cuando hacemos publicidad todos buscamos el mismo objetivo: impactar a seres humanos para que tomen la decisión que nos conviene

Sin pruebas fehacientes, sin hechos comprobables, sin datos que pueda confirmar una y otra vez, pensar así manera es como darse un tiro en el pie: ¡Dolorosísimo! Solo porque usted respondería a un estímulo, o dejaría de hacerlo a otro, **no significa que sus clientes vayan a actuar exactamente igual**. De hecho, la experiencia me ha enseñado que casi nunca lo que yo pienso es lo que piensa mi cliente.

Como ya lo vimos, no existe un mercado más sofisticado que otro, no hay un negocio distinto a otro: todos estamos en lo mismo; **cambian las características particulares de cada negocio, de cada mercado y, por ende, los men-**

sajes y los medios para transmitirlos deben ajustarse de acuerdo con las necesidades. Todos somos seres humanos y nadie es tan sofisticado como para no responder a los estímulos que nos llevan a tomar acción.

En el capítulo anterior, hacía énfasis en la necesidad de reparar en el **quién** del mensaje, es decir, en conocer tan detalladamente como sea posible a esa persona (o grupo de personas) que van a recibir el mensaje para estar seguro de que son el mercado objetivo al que se quiere llegar. Si desconoce a ese **cliente, si no sabe cuáles son sus características, más temprano que tarde caerá en esta trampa # 2**.

En procura del éxito en los negocios, es una obligación del emprendedor asegurarse de quién es su cliente. Cualquier otra actitud es el primer paso para caer en el abismo del fracaso

Asumir que las creencias, aspiraciones, sueños, preocupaciones, objetivos, metas y necesidades del cliente son idénticas a las suyas es una mentalidad que lo llevará al fracaso en los negocios. Si la campaña que preparó nunca ha sido probada, **¡dese la oportunidad! Equivóquese, aprenda, acierte, corrija, complemente**, compruebe si es exactamente lo que necesita o si, por el contrario, hay que desecharla.

Mal haría en diseñar una campaña y no ponerla en práctica simplemente porque pensó que no iba a funcionar. **¿Y qué tal que sí? Mal haría en casarse con una campaña**, a pesar de que no le brinde los resultados esperados, simplemente porque no puede medir sus efectos. Mal haría en asumir como una verdad hecha que usted y su cliente son iguales, porque ese pensamiento puede llevarlo a la ruina.

►**PREGUNTA DE ACCIÓN # 9**

Haga una lista de las actividades de publicidad y marketing que utiliza actualmente en su negocio y establezca a qué categoría pertenece cada una, si a institucional o a respuesta directa

____

____

____

____

____

____

____

Nunca antes había sido tan fácil y tan barato atraer a los prospectos y convertirlos en clientes de su negocio. Es posible hacer una campaña en Facebook y generar tráfico en cuestión de 15 minutos, con un mensaje direccionado al mercado al que quiere llegar segmentado por edad, sexo, intereses o región geográfica. Gracias a la forma en que los humanos cambiaron su comportamiento, esta tarea es hoy sencilla.

Gracias a los avances de la tecnología, al desarrollo de las estrategias de marketing, a la confianza que se ha generado en los negocios virtuales, es relativamente fácil y económico hacer que el prospecto llegue a su página web y luego **meterlo en ese embudo de ventas que lo va a transformar en un cliente**. Eso es posible, entre otras razones, por el marketing de respuesta directa, una estrategia muy efectiva.

¿Recuerda (o sabe) cómo se hacía esto antes de internet? Se enviaba un correo postal (físico) y luego había que armarse de paciencia a la espera de que el mercado nos retroalimentara con los datos necesarios. **A veces, muchas veces, no había respuesta** y, entonces, el tiempo, los recursos y los esfuerzos eran estériles. Hoy, sin embargo, a muy bajo costo existe la posibilidad de hacer monitoreo en tiempo real.

Le cuento un secreto: **solo puede dominar un mercado aquella persona que es capaz de pagar más en publicidad que sus competidores**. Si hace una campaña siguiendo las reglas 2 y 3 (definir el mercado y definir el medio), el valor puede ser mayor entre más segmentado el mercado, pero los réditos, con seguridad, también serán mayores gracias a que le llegará justamente a un público interesado en lo que usted ofrece.

Elegir el medio adecuado

Para la mayoría de las personas y de las empresas, **solo existen tres actividades en sus estrategias de marketing**: qué hacer para convertir los prospectos en clientes (prospectar), cómo hacer para que ese prospecto sea cada vez más segmentado y estar pendientes de las estadísticas. El objetivo es el mismo: buscar a ese cliente potencial hasta que no tenga más alternativa que responder a su llamado de atención.

Sin embargo, ninguna de ellas está enfocada en lo que vengo exponiendo. **Son tres metas que se quieren alcanzar, pero no se puede saber cómo es que quieren llegar a ellas**. No se sabe cuál es el mensaje, no se sabe cuál es el mercado y no se sabe, tampoco, cuál es el medio. De hecho, tampoco se sabe cuál tipo de marketing se empleará. Están enfocados en el resultado, pero desconocen el proceso que, a la larga, es lo importante.

La mayoría de empresas y de emprendedores restringe su labor de marketing a tres herramientas: las conocidas Páginas Amarillas, el correo directo complementado por una carta secuencial de tres pasos que se emplea para acercarse al cliente potencial y, por último, la participación en cupones del estilo de Valpak o Money Mailer (o los que estén presentes en su país). **Muchos las usan, pero pocos las recomiendan**.

Internet no es el único medio viable para hacer marketing. También están los tradicionales. Sin embargo, hay que entender que 'medio' es la metodología que usa para transmitir su mensaje

¿Por qué? Porque desconocen las características de esos medios y cometen errores que les impiden alcanzar los objetivos que persiguen. Es como ponerse la zancadilla uno mismo, lo que los aficionados al fútbol llamarían un autogol. **La tarea, entonces, es analizar cada uno de estos medios, descubrir sus ventajas y limitaciones**, ver cuál es su verdadero potencial y, por supuesto, usar el que más se ajuste a su estrategia de marketing.

Otro kit de herramientas está conformado por los pequeños avisos en prensa escrita y la trilogía de radio, televisión y vallas publicitarias. Aunque muchos no lo crean, aunque muchos ya prescindieron de este medio, pautar en los periódicos locales o nacionales de gran circulación, con garantizada penetración en la comunidad que es su público objetivo, sigue siendo una alternativa válida y rentable.

No es necesario que sea un aviso de una página, porque su costo es demasiado elevado y no necesariamente hay que

invertir tanto para alcanzar a ese prospecto anhelado. Basta con uno que contenga **la información precisa (el mensaje), la justa para despertar la curiosidad e interés del cliente potencial**, y lo anime a tomar acción: marque su teléfono para obtener más información acerca del producto o del servicio que se le ofrece.

Obviamente, además de la información precisa, el mensaje debe estar dirigido al mercado adecuado, debe estar ubicado en la sección correcta (la que leen sus clientes), debe circular en los días en que sus clientes compran el periódico y lo leen. Si usted es capaz de conjugar todos esos factores, sin duda en algún momento sonará su teléfono y del otro lado escuchará una voz que le dirá: **"Me interesa. Cuénteme más. ¿Cuándo nos vemos?"**.

Los componentes de otro kit de herramientas tienen en común que son más útiles para generar imagen que para obtener la respuesta directa que se espera del cliente. Sin embargo, eso no significa que hay que desecharlas: son canales válidos que sirven para fortalecer la efectividad de las otras estrategias de marketing que emplea. **No hay un solo medio, no hay una sola estrategia, no hay una fórmula mágica**.

Este último concepto es muy importante: ¡grábelo en su mente, tatúelo en su piel! Porque la gente, el emprendedor, suele creer que solo hay un camino, que el único medio es internet, que una sola acción de marketing es suficiente, pero la realidad no es así. **Los mensajes, el mercado y los medios son como la gente, como los clientes**: los hay altos, bajos, gordos, flacos, chatos, narizones, blancos, trigueños…

Si usted se casa con un solo mensaje, con un solo mercado, con un solo medio, es posible que tenga buenos resultados.

Pero, por supuesto, **limitará las opciones y, por ende, limitará también las ganancias, el crecimiento**, ese universo de oportunidades que el mundo de los negocios pone a su disposición. No cierre su mente, entonces, simplemente por miedo a probar alternativas que pueden ser útiles y productivas.

No olvide algo que mencioné en el primer capítulo: **hacer negocios es entablar una relación cercana con su cliente. Una en la que haya conocimiento mutuo, confianza, credibilidad**. Sin esos elementos, el cliente probablemente hará una compra, pero enseguida se volverá invisible para usted y, entonces, habrá perdido el trabajo que realizó para capturarlo. El trabajo, el tiempo y los recursos (dinero), por supuesto.

El marketing es como un juego de equipo: hay jugadores más importantes que otros, pero todos son necesarios y el resultado, a la postre, dependerá de la sumatoria de aportes individuales

---

Y eso es algo que, lamentablemente, muchos emprendedores y empresarios obvian en sus campañas cuando utilizan el marketing de respuesta directa: creen que con un solo envío es suficiente. **Mandan el email y se sientan frente al computador, pendientes de lo que dicen las estadísticas, a esperar que se produzca un milagro**, porque, de esa manera, resultados concretos, reales, no va a haber.

Cuando se caen de la nube y se dan cuenta de que no alcanzaron los objetivos propuestos, desanimados, se preguntan **"¿Por qué?, ¿qué hice mal?"**. La respuesta es que el marketing de respuesta directa debe hacerse en tres pasos, en

tres etapas, no en un solo envión. ¿Cuál es el problema? Que muchos, casi todos, **lo hacen de la misma manera, y lo hacen mal, y los que no conocen se limitan a copiar**. ¡Y copian un error!

Usted logra una tremenda ventaja en marketing cuando consigue atraer la atención de las personas y construye un interés genuino, una relación sólida. Dicho de otra manera, cuando se comunica con el prospecto con una secuencia repetitiva relacionada, es decir, **con mensajes que en esencia son muy parecidos, pero que dan información distinta, complementaria**. Hay un hilo conductor, pero la presentación y el contenido son diferentes.

La secuencia es extremadamente importante y llevarla a cabo de la manera correcta redundará en grandes beneficios para su negocio. El primer paso podría ser una carta de varias páginas, aunque la extensión no es lo que vale: **lo estrictamente esencial es que contenga el mensaje adecuado para el mercado adecuado**. Si lo dice en 20, 40, 50 o 100 palabras, eso es secundario, meramente cosmético.

En el segundo paso, el mensaje acusa recibo, es decir, confirma que usted está al tanto del interés de su potencial cliente, y le reafirma el primer mensaje que le envió, aunque con un contenido distinto. El tercer paso, de manera similar, como una cadena, hace referencia a lo expresado en los dos anteriores mensajes, y lo refuerza. Recuérdelo: **son mensajes relacionados, conectados, complementarios, o de lo contrario no sirven**.

Cuando usted usa esa estrategia correctamente, de tal manera que combine a la perfección un mensaje con un destinatario que está interesado, **las posibilidades de que su**

prospecto lo lea y le preste atención son elevadas. La ley de probabilidades está a su favor. En marketing, hacer las cosas bien, en el orden requerido, se traduce en obtener los resultados esperados. Así, la ansiada ecuación acción-reacción se hace realidad.

Cuando las campañas de marketing directo que usted implementa se ajustan a los tres pasos expuestos, el resultado seguramente será satisfactorio y podrá expresarse de dos formas: **una, en términos de porcentajes de respuestas; dos, en términos de dólares que regresan a sus arcas en mayor proporción a la inversión que realizó**. Esta premisa funciona igualmente para mercados relativamente pequeños como para los grandes.

La receta del éxito en marketing es sencilla, siempre y cuando siga las instrucciones y no altere los componentes. Aliste, sazone, mezcle, cocine y sirva. ¡Disfrute un platillo exquisito!

En los negocios que he realizado a través del tiempo, he aprendido que con un formato de cartas largas (correo directo de tres pasos) los porcentajes de respuestas oscilan entre el 20 y el 40 por ciento, con listas relativamente pequeñas. ¿Le interesan esas cifras **para su negocio? ¡Por supuesto que sí**, a cualquiera le interesan esos volúmenes de retorno! La clave está en que la lista encaje en el criterio de un mercado objetivo perfecto.

¿Puedo yo alcanzar esos resultados?, se estará preguntando. La respuesta es corta y contundente: **SÍ**. Pueden conseguirse para cualquier tipo de negocio mientras la cadena de elaboración sea respetada y ejecutada de acuerdo con el libreto.

Aquí no hay nada que inventar: hay que hacer lo que a otros les dio resultado, pero cuidando que el mensaje, el mercado y el medio se ajusten estrictamente a su negocio, a lo que pretende.

Si bien mis negocios se realizan todos por internet, me he concentrado en estrategias que pueden llevarse a cabo en la red y, especialmente, en los medios tradicionales. ¿Por qué? Porque entre los emprendedores y empresarios existe la tendencia, que por cierto es equivocada, **de hacer a un lado los canales del pasado, como si estuvieran obsoletos, como si allí no hubiera mercados ricos**, como si allí no hubiera buenos clientes.

Los medios tradicionales (prensa escrita en sus diferentes modalidades, radio, televisión, voz a voz, volantes, publicidad estática, publicidad en lugares públicos**) están más vivos que nunca; aún funcionan, y de hecho lo hacen muy bien** si se los utiliza adecuadamente. Solo que sus costos se elevaron exageradamente hace unos años, internet aprovechó esa oportunidad para arrebatar a los clientes y la gente se olvidó de ellos.

Los canales en línea no son la panacea, hay que decirlo con claridad. Como los tradicionales, sirven para algunas campañas y para otras, no. Todo depende de si allí están sus clientes, si ese es su mercado objetivo. Y su influencia, **su importancia, continuará en ascenso gracias a la diversificación de la tecnología**, gracias a que hoy es posible hacer negocios desde cualquier dispositivo móvil. ¡Al instante!

La clave del éxito, hay que repetirlo una vez más, no depende de si su negocio es virtual o físico: **depende de que tenga un mensaje claro que sea enviado a través del**

medio adecuado al mercado correcto. Eso, y que aliente a los prospectos a tomar una acción específica (por ejemplo, darle su información de contacto) que le permita establecer una relación. Cuando haya conseguido esa conexión, puede frotarse las manos.

Eso, sin embargo, no significa que haya concluido su tarea. De hecho, es justamente cuando comienza. Pero, lo sé porque lo he experimentado, **para un emprendedor no hay sensación más satisfactoria que conseguir un cliente. Eso amerita una celebración**. Significa que dio el primer paso correcto, pero lo que sigue es tan o más importante, tan o más difícil, tan o más decisivo para su negocio.

Internet, los medios móviles y digitales, son solo herramientas adicionales para alcanzar los objetivos de su negocio. No son una especie de solución mágica por sí mismos

¿Aún no está convencido de los beneficios que le puede aportar a su negocio el marketing de respuesta directa? Lo entiendo, porque **a mí mismo, en algún momento, me costó cambiar el chip, asumir el cambio de mentalidad**. No es fácil, pero es estrictamente necesario si aspira a ser un emprendedor exitoso. Recapitulemos, en un dos por tres, qué es el marketing de respuesta directa y cuáles son sus beneficios:

Uno: la gran ventaja del marketing de respuesta directa es que es medible, que sus resultados pueden ser controlados al detalle en cada fase del proceso. ¿Usted cree que actualmente los resultados de las estrategias de marketing que utiliza en su negocio se pueden medir de esa manera? Si

no puede conocer su impacto, no se engañe: sencillamente no es marketing de respuesta directa lo que está haciendo.

Dos: en el marketing de respuesta directa lo que se busca es que los clientes respondan a su llamado. Entre más rápido lo hagan, mejor, pero esa rapidez depende de varios factores, entre ellos la claridad del mensaje y que les haya llegado por el medio adecuado. Por supuesto, que sean también el mercado objetivo que usted pretende impactar. ¿Quiere que sus clientes respondan rápidamente a sus campañas de marketing?

Tres: el fin último del marketing de respuesta directa es saber qué tan redituable es cada campaña que usted emprende. Si una campaña no va a ofrecerle los resultados (ganancias) que usted espera, ¿para qué ponerla en marcha, para qué invertir en ella? Si finalizada la campaña los resultados no fueron los esperados, ¿para qué repetirla? Eso, sin embargo, solo puede establecerlo con marketing de respuesta directa.

El medio, en suma, no es perfecto *per sé*, es decir, por sí mismo. **Es perfecto si se lo usa bien, si es el adecuado para llegar al mercado al que le apunta y, además, si el mensaje que transmite es claro y acertado**. Lo importante es entender que todos los medios (los nuevos surgidos de la tecnología y los antiguos) son valiosos; el éxito dependerá de que usted los use de una manera diferente, ajustada a sus necesidades y características.

Cuando escoja el medio que va a emplear, analícelo tan detalladamente como sea posible para entender cómo lo usan los demás, especialmente su competencia, y diseñe una estrategia diferente, una que le permita sobresalir en esa jungla. El

error que no puede cometer es descartar un medio (un canal) simplemente porque su competencia también lo usa: **¡Si allí están sus clientes, allí tiene que estar usted!**

Tampoco seleccione un medio (virtual o tradicional) por el simple hecho que nadie más lo está usando. Si ese es un canal que no le garantiza que su mensaje les llegará a sus clientes, ¡descártelo sin dilaciones! Recuerde que el medio es el tercer eslabón de una cadena que se inicia con un mensaje claro y continúa con un mercado adecuado. **Si el medio empata con aquellos dos, úselo; si no, busque otro, el correcto**.

Como tantos clientes migraron a internet, los precios de la publicidad en los medios tradicionales bajaron a niveles ridículos. Y esos medios siguen siendo tan efectivos como antes

En los negocios, como ocurre en otras actividades de la vida cotidiana, **la mayoría se deja llevar por las tendencias**. A veces, la gente asume un comportamiento o emprende un camino simple y llanamente porque los demás lo están haciendo así. Sucede en la moda, en la política, en el deporte, en los destinos turísticos, en los estereotipos de belleza. Después de un tiempo, sin embargo, muchos se preguntan qué hacen allí, por qué siguen esa corriente.

Desde de que internet se popularizó hace un par de décadas, los empresarios dejaron de hacer campañas por correo postal directo (en algunos lugares, inclusive, ese servicio ya no existe de la forma antigua), le bajaron el ritmo al mercadeo telefónico y destinaron la totalidad de su presupuesto de publicidad a la web **con la creencia que los resultados iban a ser extraordinarios y el convencimiento de que los**

precios se iban a reducir. ¿Qué ocurrió?

Hoy, sin embargo, la realidad nos demuestra que nada de eso ocurrió. Sí, es cierto, **internet es muy efectivo para muchos negocios, ¡pero no para todos!** Y no, no es cierto, los precios no bajaron; por el contrario, siguen en alza. ¿Moraleja? Si quiere hacer una campaña de marketing de respuesta directa, **no se limite a internet**; busque otros medios que pueden ser tan efectivos y tan rentables como la red.

¿Quiere que le dé una muy buena noticia? Fue tanta la gente que migró a la red atraída por su variedad de opciones y la cantidad de oportunidades, que **los precios de la publicidad en los medios tradicionales ¡se derrumbaron, se vinieron al piso!** Vienen en caída libre y no han tocado suelo. Entonces, aunque sea solo por ahorrarse unos dólares, explore la opción de esos canales cuando vaya a empezar una campaña de marketing.

Reitero una pregunta que formulé unos párrafos antes: ¿Aún no está convencido de los beneficios que le puede aportar a su negocio el marketing de respuesta directa? Si ese arsenal de argumentos que acabo de exponer todavía no lograron convencerlo, hago un último intento: **le ofrezco a continuación las cinco puertas que se abren para usted** cuando usa el marketing de respuesta directa en sus campañas:

1. Use el mismo medio que todos están utilizando, pero de una manera diferente, ajustada estrictamente a las características de su negocio, a sus objetivos
2. No descarte en sus campañas de marketing aquellos medios que otros desecharon, pero que ofrecen resultados satisfactorios

3. Sepa que hay más oportunidades para atraer a sus prospectos y la posibilidad de llevarlos al terreno en el que puede convertirlos en clientes

4. Reciba más dinero para sus arcas gracias a que utiliza sus recursos de manera sabia y, sobre todo, a que evita el desperdicio en estrategias que no van a resultar

5. Obtenga más tiempo para usted, más energía para vender su producto o servicio a los clientes correctos; dígale adiós a la frustración y súbase al bus del éxito y la prosperidad

Si estuviéramos cara a cara, estoy seguro de que está sonriendo, de que sus ojos están muy abiertos y de que poco a poco una sensación de ansiedad se apodera de usted: **¡Quiere pararse de la silla y entrar en acción, ejecutar su primera campaña de marketing de respuesta directa!** ¿Cree que puede abrir las cinco puertas de las que acabo de hablar? Claro que sí, ¡puede y quiere! Entonces, continuemos.

▶RECAPITULEMOS

1. El medio adecuado es el tercer eslabón de la cadena que se inició con un mensaje claro y un mercado correcto

2. Internet no es el único medio para comunicarse con sus clientes; los medios tradicionales aún están vivos ¡y siguen siendo efectivos!

3. Si usted no tiene la posibilidad de medir en detalle el impacto de sus campañas de marketing, ¡está malgastando su dinero!

4. No importa cuáles sean las características de su negocio o de sus clientes; todos estamos en lo mismo: queremos vender más a más altos precios

5. El peor error que puede cometer en una campaña de marketing es creer que sabe qué quiere su cliente, pensar que usted y él son iguales

Regla # 4: Pensar como un empresario

4

Hay una gran razón por la cual tantos negocios no logran alcanzar su potencial, y no tiene nada que ver con lo que ofrecen o cómo lo promocionan

En los tres primeros capítulo se habló de los aspectos que son fundamentales, indispensables, para alcanzar el éxito en los negocios: mensaje, mercado, medio, las tres 'M' del marketing. Una tarea que todo emprendedor debe llevar a cabo con juicio, **unas asignaturas que es necesario aprobar para no tropezar en el camino**, a riesgo de no volver a levantarse. Ese, sin embargo, es apenas el comienzo del camino.

Así es. No vaya a pensar, mi querido amigo emprendedor, que después de haber superado esa etapa ya puede sentarse en el sofá de su sala a mirar de reojo el computador y esperar que, como si fuera una caja registradora, se escuche el 'clinc', 'clinc'. Si esa labor fue bien llevada a cabo, es justamente cuando comienza lo difícil, aquello en que más atención tiene que prestar, **lo que definirá al futuro de su negocio: velar por sus clientes**.

Como se ha dicho en repetidas ocasiones, el marketing

consiste en atraer a un prospecto, convertirlo en un cliente, hacer que ese cliente compre con más frecuencia y productos de más alto valor y, por último, que se transforme en evangelizador de su marca, de su producto, de su servicio, y le traigan referidos. Por eso, precisamente, **lo menos difícil es atraer al cliente: lo verdaderamente complicado es mantenerlo**.

Quizás a usted le ha pasado cuando conoce a una persona que le resulta atractiva. Busca la forma de acercarse y, con algo de suerte, puede abrir esa puerta que le permite iniciar una relación. ¿Ahí se acabó todo? ¿Ya no es necesario hacer algo más para fortalecer el vínculo, para disfrutar de la compañía de esa otra persona? Por supuesto que no. **Cualquiera lo sabe: hay que alimentar la relación día y noche, todos los días**.

Exactamente igual ocurre en los negocios: una vez que el prospecto abrió la puerta, es decir, mostró interés en el mensaje que usted le envió, **su tarea consiste en enamorarlo. Con detallitos, con frases lindas, con actos convincentes, con demostraciones inequívocas**. En otras palabras, en la antesala pensaba como un conquistador, ahora tiene que hacerlo (y actuar en conformidad) como pareja, como compañero de vida.

A su cliente, de la misma manera, tiene que cultivarlo. Ya lo conquistó, pero necesita cambiar la mentalidad (y las estrategias también) para que esa relación sea, ojalá, *"hasta que la muerte los separe"* (en sentido figurado, por supuesto). ¿Qué debe hacer, entonces? **Pensar como un empresario. Esa es la cuarta regla de la prosperidad en los negocios, una asignatura en la que muchos, muchísimos emprendedores se rajan**.

Veamos un ejemplo que sirve para ilustrar **un fenómeno que les ocurre a muchos empresarios pequeños y medianos, inclusive a emprendedores que ya consolidaron su negocio**. ¿Conoce la cadena de almacenes WalMart? En otros países puede ser el caso de Carrefour, de Jumbo, de Esay, de Éxito. No importa el nombre, porque lo realmente relevante es lo que sucede a la sombra de estos grandes nombres.

Grandes nombres que infunden miedo. Porque lo habitual es que cuando alguna de estas poderosas marcas se instala en un nuevo destino, la mayoría de aquellos negocios medianos y pequeños ubicados alrededor **salen despavoridos. Como si se les hubiera aparecido un fantasma en una noche oscura y lluviosa** y estuvieran atrapados en una solitaria cabaña perdida en las montañas, sin poder pedir auxilio.

La pregunta que uno se hace, entonces, es ¿**por qué tantos negocios medianos y pequeños fracasan** después de que en su radio de acción se instaló una gran tienda como WalMart, de Carrefour, de Jumbo, de Esay o de Éxito? Veamos algunas respuestas posibles:

A. ¿Por el servicio y el conocimiento que ofrecen los empleados al público?
B. ¿Por los exhibidores de alta calidad y las atractivas promociones de ventas?
C. ¿Por el seguimiento personalizado y la efectividad de las campañas de marketing?
D. ¿Por la orientación fallida de los dueños de los negocios medianos y pequeños que están alrededor de estos gigantes del comercio?
E. Todas las anteriores
F. Ninguna de las anteriores

Más allá de que algunas marcas se esmeran más que otras, **lo común en estas grandes cadenas es que el servicio es displicente, despersonalizado, poco cálido**. Parece que la premisa fuera exclusivamente *"¡Compre y vuelva pronto!"*. A veces, ni siquiera la calidad de los productos de primera necesidad es mejor que la que ofrecen las tiendas de barrio en países de Latinoamérica o algunas medianas en los Estados Unidos.

Entonces, la opción de respuesta es diferente a las postuladas: tristemente, **se debe a que esos pequeños y medianos negocios se rinden fácilmente** cuando se enteran de que WalMart o alguna de las otras grandes marcas mencionadas se va a instalar en su vecindario, en su radio de acción comercial. Asumen, sin argumentos válidos que respalden esa creencia, que no tienen posibilidades de competir.

La orientación fallida es cuando las acciones de las personas están controladas por circunstancias ajenas. Esa, sin duda, es una enfermedad muy común entre los emprendedores

En el caso específico de WalMart, lo único que debe hacer es poner una gran pancarta que diga *"¡Aquí, próximamente, WalMart!"*. **Ese anuncio es suficiente para que cunda el pánico, para que los más frágiles tiren la toalla** y, como se dice en nuestros países, 'paguen escondederos a peso'. Están convencidos, de arranque, de que son incapaces de competir, de que son incapaces de sostener a esos clientes que tanto trabajo les costó conquistar.

WalMart, por si usted no la conoce, es una cadena de almacenes por departamentos con 65 000 tiendas bajo 65 mar-

cas en 28 países y que según la lista Fortune Global 500 **es la tercera mayor corporación pública del mundo. Es la pesadilla de sus competidores**. No solo porque vende a precios notoriamente más bajos que el resto, sino porque vende de todo lo que usted puede desear: mercado, ropa, muebles, electrodomésticos…

El pensamiento de esos dueños de negocios medianos y pequeños es que **WalMart los va a quebrar, se los va a devorar, simplemente porque sus clientes los abandonarán** para comprar allí y ahorrarse 60 centavos de dólar en un paquete de pan. Probablemente algunos clientes se pierdan, pero culpar a la gran cadena, llámese como se llame, suena más bien a una excusa, a que estaba esperando esa oportunidad para tirar la toalla.

Es cierto que WalMart, Carrefour, Jumbo, Easy o Éxito son poderosas cadenas de minoristas que compran a los proveedores inmensas cantidades y, por eso, obtienen precios muy bajos. Y, claro, por eso mismo pueden vender más barato. Y **hay mucha gente que compra allí, es cierto, pero también lo es que esas mismas personas compran en otros almacenes**, incluidos los negocios medianos y pequeños.

La mente del comprador es como una cajita de Pandora, siempre llena de sorpresas. Hace unos años, en el siglo pasado, los consumidores se casaban con una marca y solo compraban allí; si ese almacén no tenía el producto que querían o necesitaban, simplemente se quedaban con las ganas. **No había la menor posibilidad de que se fueran a otra tienda a buscarlo, porque eso se consideraba como una traición**.

Todos, sin excepción, en algún momento de la vida nos

comportamos de esa manera. Nos gusta el mercado de tal almacén, la ropa de una marca determinada, los electrodomésticos de un solo proveedor, en fin. Sin embargo, con la globalización, y sobre todo con el aterrizaje de grandes marcas en nuestros países (o ciudades), **fue necesario dejar atrás ese obsoleto concepto de fidelidad y abrirle el corazón a nuevos pretendientes**.

Hoy, lo común es que haya un sitio predilecto para comprar una parte del mercado, otro para los comestibles, otro para la ropa, otro para los electrodomésticos. **A la gente le gusta ir donde están los expertos en la materia, los especialistas**, y eso ha provocado que los hábitos se especialicen de acuerdo con el producto que se busque. Y así funciona también en internet, no solo en las compras físicas.

Cuando un pequeño o mediano comerciante, o emprendedor, se mide a un gigante del mercado, más necesita aferrarse a las virtudes de tu negocio y a su activo más valioso: los clientes

¿Por qué es así? Porque cuando uno **va donde el especialista parte de la base que la asesoría va a ser de mejor calidad** que, por ejemplo, en un almacén que le apuesta a todo. Porque existe la creencia que esa persona experta en un tema específico no solo le va a mostrar las cualidades del producto o el servicio, sino que le proporcionará información valiosa que un todero no está en capacidad de brindarle.

Volvamos, en todo caso, al ejemplo de las grandes cadenas estilo WalMart. Porque la realidad es que **no existe razón alguna para que un emprendedor o dueño de un negocio pequeño o mediano piense que el gigante se**

lo va a tragar entero. Sin embargo, es muy común ver a esas personas lamentándose porque *"tuvieron que cerrar"* sus negocios, porque no tenían recursos para competir, porque *"me quebraron"*.

Eso es, sencillamente, orientación fallida: dejarse condicionar por un ambiente que si bien puede ser adverso, no es catastrófico. **A veces, no es más que la excusa perfecta para ponerle punto final a un emprendimiento que no tenía pies ni cabeza**, o que no les brindaba los réditos esperados, o que se había convertido en una carga insoportable, o que aquel emprendedor no estaba dispuesto a librar esa batalla.

Lo más curioso de estos casos es que si uno observa con atención encuentra un fenómeno contrario exitoso. ¿Cuál? Que **hay negocios pequeños y medianos que no solo consiguieron sobrevivir, sino que además progresaron, crecieron, aumentaron sus clientes**. ¿Cómo lo hicieron? Vieron que había una oportunidad si eran capaces de capitalizar el flujo de visitantes que atraía el gran almacén, y potenciaron sus posibilidades.

Esa es, precisamente, la diferencia entre las personas exitosas y aquellas que fracasan: las primeras perseveran, **ven oportunidades donde otros solo encuentran dificultades y se esfuerzan por salir adelante**. Las segundas, en cambio, se rinden sin siquiera haber intentado dar la pelea y, lo más doloroso, derrumban de un tajo esos sueños que tanto trabajo, tanto sacrificio, tanto dinero y tanto tiempo les costó construir.

Cuando no tienen el mismo capital que los más grandes, pero se deciden a competir contra ellos, **las personas exi-**

tosas hacen gala de otros recursos muy valiosos: la creatividad y la acción. Con ingenio, se la rebuscan para presentar propuestas, para diseñar ofertas irresistibles para sus clientes, crean estímulos a la fidelidad, aprovechan las fechas especiales para satisfacer los deseos de sus clientes, en fin.

Darse por vencido a la primera es, ciertamente, el camino más fácil. Y en la ruta al éxito en los negocios, hay que decirlo claramente, nada es fácil. Cuando se enfrentan a estas situaciones que son teóricamente adversas, los emprendedores que no se rinden sacan a relucir habilidades y capacidades que hasta ellos mismos desconocían que poseían. **Al verse contra la pared, exploraron en su interior y encontrar un arsenal de recursos**.

En los momentos más difíciles, cuando otros tiran la toalla y buscan excusas para justificar sus fracasos, las personas exitosas encuentran alternativas para ser distintas, para sobresalir

Si usted es de aquellos dueños de negocio que sufrieron ese síndrome de los gigantes y se apartó sin dar la pelea, no tiene porqué sentir pena. Esa, sin duda, **es una experiencia dolorosa, pero también un aprendizaje invaluable**. En el mundo de los negocios, ningún exitoso está invicto: todos, absolutamente todos, en algún momento hemos fracasado, hemos tenido adversidades que no supimos cómo superar. **Es la ley de la jungla**.

De dueño de negocio a empresario

Demos por sentado que no es una situación fácil esa de enfrentarse a **un gigante que cuenta con todo a su favor: el poder de la marca, el poder del dinero, el poder**

de los medios que transmiten su mensaje, el poder de ofrecer mercancías a precios sustancialmente más bajos que el promedio de la competencia. Esa es una realidad que no se puede desconocer, pero tampoco se trata de un ogro al que haya que temerle.

Como se dice popularmente en la calle, *"entre más alto es el árbol, más dura es la caída"*. Y, sí, si el pequeño David venció al gigante Goliat, ¿por qué usted debería rendirse sin siquiera haberlo intentado? La solución, mi querido amigo, está al alcance de su mano: **tome las riendas de su negocio y entienda que usted es el único capaz de cambiar esa realidad** que se antoja adversa y convertirla en una oportunidad que lo conduzca al éxito.

Pregunta: ¿Cree que quejándose o culpando a otros el problema se va a solucionar? Por supuesto que no. Quedarse quieto, sin hacer nada, tampoco es una alternativa válida. **La única opción viable es enfrentar el problema, asumir el reto con creatividad y, claro, pasar a la acción**. Que si usted sale a la calle y ve que hay muchas personas llorando, sea usted justamente el que vende los pañuelos. ¿Entiende el sentido de lo que digo?

Ese miedo a ser absorbido por un competidor de grandes ligas no es más que una excusa. Porque, la verdad, no se necesita que al lado de su negocio se instale un WalMart, un Carrefour, un Jumbo, un Easy o un Éxito para que haya dificultades. **¡Problemas, adversidades y dificultades hay todos los días en todos los negocios!** Se manifiestan de diversas formas, ciertamente, y solo los creativos, los recursivos, consiguen sobrevivir.

Que el cambio del dólar subió o bajó, que el Gobierno

anunció una nueva reforma tributaria, que subieron los impuestos, que la incertidumbre política afecta el consumo, que la proximidad de la época de vacaciones condiciona el gasto, en fin. Podría exponer miles de excusas más de esas que uno habitualmente escucha de boca de dueños de negocios que **no tuvieron la capacidad para enfrentar a las fieras de esa jungla que es el mercado**.

Y note que utilicé un término que hasta ahora no había mencionado: **dueño de negocio. No es lo mismo que un empresario, ¡ojo!, y la diferencia no es estrictamente semántica**. Lo que hay de uno a otro es lo que marca, justamente, el éxito en los negocios. Las empresas exitosas están manejadas por personas que actúan todo el tiempo como empresarios, mientras que el resto es, lamentablemente, el dueño de un negocio.

Crear productos nuevos, ofrecer productos conocidos con nuevas características, establecer alianzas estratégicas, montar promociones atractivas y otorgar bonos son alternativas

¿Cuál es la diferencia? Veamos un ejemplo: ¿Cómo actúa un empresario que tiene una joyería? Está en proceso permanente de construir su listado de clientes, **su negocio es crear ofertas por internet, organiza fiestas de joyería para vender sus productos**, visita a los proveedores con el fin de escoger las mejores piezas para sus clientes, es propietario de otros negocios relacionados con el ramo y que son complementarios.

Se trata, en suma, de una persona que vive en función de su negocio las 24 horas del día los siete días de la semana. No

es solo sentarse detrás del mostrador y esperar que lleguen los clientes para hacer gala de sus habilidades con vendedor y conseguir que le compren un producto. Es, por el contrario, **diseñar las estrategias necesarias para que las vicisitudes del mercado no lo afecten, que la aparición de un gigante no lo atemorice**.

¿Y el dueño del negocio? Bueno, pues esta persona, muy elegante, por cierto, con ese aire de suficiencia que le da el conocimiento del tema, sí está tras las vitrinas mientras llega un cliente. **A veces, ni siquiera se permite el lujo de contratar un asistente o un empleado**, porque él es el único que conoce a fondo su negocio, el único que conoce los productos, el único que conoce los secretos de las ventas.

Esto que voy a escribir a continuación es otro de esos conceptos que debe tatuarse en la piel para que no se le olvide: **¡Lo último que un empresario exitoso está dispuesto a hacer es convertirse en esclavo de su propio negocio!**, verse obligado a estar atado a ese producto que vende. Eso está bien para el dueño del negocio, pero el empresario necesita tiempo, espacio y motivación para cumplir sus sueños. ¡Es algo muy distinto!

Como empresario, mis esfuerzos deben enfocarse en catapultar mi negocio, en diseñar variadas estrategias de marketing, en conseguir más prospectos y convertirlos en clientes, en hacer que esos clientes adquieran más productos y por más valor, en conquistarlos para que me refieran nuevos clientes. ¡Esa es la forma en que piensa un empresario! **Su mente está en función de esos pensamientos todo el día, todos los días**.

No son las minucias del día a día las que ocupan la men-

te, el tiempo, los esfuerzos y los recursos de un empresario. **Esta persona posee una mentalidad opuesta a la de un empleado tradicional, también a la del característico dueño del negocio**. El empresario se dedica a pensar, diseñar y ejecutar las estrategias de mercadeo que le van a permitir obtener más clientes, ampliar su mercado, conseguir mayores ganancias.

Nunca es tarde para reconocer que va por el camino equivocado y empezar a transitar por la senda que lo va a conducir al éxito en los negocios. ¡Solo tiene que proponérselo!

Hay algo que es menester aclarar: **si usted no está vendiendo, sencillamente ¡no tiene un negocio!** No importa si es abogado, odontólogo, contador, cirujano cardiovascular, plomero o carpintero; recuerde que todos estamos en el mismo terreno de juego: el de hacer marketing de nuestras especialidades. Y, como se dijo en capítulos anteriores, lo único que varía es el mensaje, el mercado y el medio.

Quizás sepa que mi verdadera profesión, la académica, es la sicología, con especialización en el área clínica. Ejercí en ese campo hasta llegar a ser el director de un hospital de salud mental en el que casi todos los pacientes eran farmacodependientes. **Me fue bien, déjeme decirle, a nivel profesional; sin embargo, como negocio no me pudo ir peor**, porque en mi consultorio, muchas veces, la única compañía que tenía era la soledad.

Estudié en la Pontificia Universidad Javeriana, una de las más prestigiosas del país, pero ni allí, ni en los otros trabajos que desempeñé, me enseñaron a venderme, a **manejar**

mi profesión como un negocio. Nunca me hicieron una sugerencia que me sirviera para atraer el flujo de clientes a mi consultorio. Me enseñaron a ser sicólogo, a ser terapeuta, a ser administrador, pero lo relacionado con los negocios me lo quedaron debiendo.

Con el paso de los años, entonces, comprendí que durante ese tiempo **no fui más que el dueño de un negocio, un sicólogo que atendía en un consultorio. Nunca, nunca, hice algo por atraer más clientes**, por ofrecer servicios distintos a la terapia tradicional, por motivarlos a que me refirieran a sus familiares o conocidos, por diseñar una estrategia que me permitiera que mi agenda estuviera llena de pacientes todos los días.

Cuando en Estados Unidos se dio el bum del oro, muchos corrieron para California a buscar riqueza rápida. Cuando se terminó la bonanza, sin embargo, solo unos pocos habían conseguido ese objetivo. ¿Quiénes se hicieron millonarios? Los que vendieron las palas y demás herramientas para excavar, **aquellos que tomaron acción y encontraron la solución ideal para el problema de otros**.

Una de las inteligencias que debe desarrollar el empresario para tener éxito en los negocios es aquella de detectar las oportunidades. Recuerde: el que pega primero, pega dos veces

¿Cómo hago para dejar de ser el dueño de mi negocio y convertirme en un empresario exitoso? **Estoy seguro de que esta pregunta está en su mente hace varios minutos está dándole vueltas**. Bueno, prepárese, porque hay que ponerse en modo acción: hay dos caminos para dejar

atrás ese pasado que pesa como un lastre y entrar al mundo de las oportunidades: la expansión vertical y la expansión horizontal.

La **expansión vertical** se da cuando usted analiza cuáles son sus proveedores, el cliente al que le vende, y determina qué puede hacer para **comprar a ese competidor o, en su defecto, realizar una alianza que le permita ampliar el mercado, dominarlo**. De otra manera, usted sube y baja en la cadena de suministro y adquiere esos negocios, los absorbe, y se ahorra un paso en la tarea por ingresar a mercados ya establecidos.

► PREGUNTA DE ACCIÓN # 10

¿Cuáles son esos cinco negocios a los que usted compra o vende actualmente que podría adquirir? No necesariamente tienen que ser proveedores o clientes actuales, sino personas con las que le gustaría hacer negocios o establecer alianzas

1. ______________________________

____

2. ______________________________

____

3. ______________________________

____

4. ______________________________

____

5. ______________________________

____

La **expansión horizontal**, por el contrario, se da cuando usted entiende que el verdadero valor de negocio es la relación que ha conseguido establecer con sus clientes. Este valioso activo le da la posibilidad de adquirir o abrir otros negocios relacionados o afines que ya están incluidos en su lista de compras. **Es un abanico de oportunidades: comprar, asociarse, expandirse, multiplicarse sosteniendo el negocio base**.

Un ejemplo de expansión horizontal es cuando el dueño de un restaurante empieza una empresa de cáterin para ofrecer comidas a grandes empresas, o **un servicio de organización de eventos que sirva para atraer más clientes, o contrata un DJ para amenizar las veladas o a un fotógrafo** para que inmortalice esos momentos inolvidables de los clientes, o un servicio se limusina para que sus clientes den un paseo único, en fin.

No todos los negocios distintos al suyo son estrictamente una competencia. A veces, si poseen característiccas similares, pueden convertirse en aliados estratégicos, en socios

Son negocios alternos a su negocio base, alternativas que a la larga no son más que estrategias de marketing para atraer nuevos clientes, para fidelizar a los actuales, **para garantizar el flujo de clientes sin importar el día, la fecha, la temporada del año**. Son beneficios que usted puede ofrecer a sus clientes a través de una empresa nueva o de la que ya está formalmente constituida, sin importar si está dentro o fuera de internet.

▶ PREGUNTA DE ACCIÓN # 11

¿Nombre cinco empresas a las que sus clientes les compran actualmente y que están de alguna manera relacionadas con su negocio. Podrían ser lazos establecidos en los puntos de venta, a través de la organización de eventos, industrias específicas o competidores actuales que apenas sean diferentes

1. ____

____

2. ____

____

3. ____

____

4. ____

____

5. ____

____

¿Cuál es el sentido de este ejercicio? Asumamos que su negocio es un restaurante que cuenta con una buena clientela, que **pide a gritos que haya servicios y beneficios adicionales a la comida y a la atención (que pueden ser muy buenos)**. Entonces, para las noches contrata un mariachi o un trío que interprete canciones románticas; durante el día ofrece hora feliz con ñapa: pida un postre o una bebida y reciba dos.

La esencia de su negocio sigue siendo la misma, no la pue-

de descuidar. Sin embargo**, sin necesidad de hacer una inversión demasiado elevada o de asumir un riesgo que exponga su capital**, encuentra alternativas que son del agrado de la clientela y que contribuyen a que el flujo (el de clientes y el de ingresos) no se detenga. Lo que en nuestros países de Latinoamérica llamamos *'mover la registradora'*.

Le comparto una experiencia que viví en mis comienzos como empresario: cuando arranqué con Mercadeo Global en 1998, rápidamente me di cuenta de que **una de las dificultades técnicas con las que la gente se enfrentaba era aquella de que no saber nada de hospedaje web**. Entonces, percibí que había una oportunidad para mí porque ya asesoraba a varias personas y empresas en el tema del internet.

Como ya tenía alguna experiencia en ese campo, empecé una empresa de hospedaje web, que en esa época **era algo exótico, una quijotada. Fue un acierto grande del que siempre estoy agradecido**, porque no solo me permitió aprovechar mejor los clientes que ya tenía ofreciéndoles servicios y beneficios relacionados, sino que además me permitió posicionarme en el mercado como una alternativa atractiva para otros más.

Hoy, en mis negocios a veces promociono productos que no son míos, pero que están relacionados con lo que vendo y que entiendo pueden ser provechosos para mis clientes; no solo no gasto un peso, sino que además gano una comisión. **Esa es una muestra muy sencilla de cómo debe pensar un empresario, de la forma en que no piensa el dueño de un negocio**. ¡Un modelo de cómo debe pensar usted desde ya si quiere alcanzar el éxito!

La vida está llena de decisiones, algunas de ellas trascenden-

tales, y por supuesto el mundo de los negocios no es ajeno a ello. Si usted quiere tener algo más que un trabajo fijo (así sea de su propiedad), algo que le produzca mayores ingresos cada día si hace bien las tareas, **debe cambiar su mentalidad: ¡Adiós a las quejas, adiós a la orientación fallida, adiós a las excusas que le impiden tomar acción!**

¿Alguna vez escuchó aquel viejo consejo de las abuelas de 'No hay que poner todos los huevos en una sola canasta'? En los negocios es igual, para crecer y fortalecerse hay que diversificar

Una vez adopte la mentalidad adecuada, la que lo lleva por el camino de la prosperidad y el éxito, tiene que mantener abiertos sus sentidos y ver en qué o cómo le conviene diversificar, siempre bajo la premisa de brindarles más y mejores servicios y beneficios a sus clientes. Esa, sin duda es **la clave: enfocarse en lo que su cliente necesita, no en lo que usted quiere**, que no necesariamente en lo que a él lo beneficia o satisface.

Otro aspecto que es bueno considerar es aquel de **las afinidades**. ¿Eso qué significa? Si usted, por ejemplo, tiene una panadería, a la hora de pensar en diversificación no puede inclinarse por una papelería o un taller de mecánica automotriz. ¿Si su especialidad es la de hacer pan, y lo hace bien, para qué incursionar en otra área que no está relacionada, de la cual no es un experto**? Recuerde: los toderos no son exitosos en los negocios**.

Este, que para muchos es un terreno seguro, para otros, para muchos otros empresarios y emprendedores, **suele ser arena movediza en la que se entierran sus buenas intencio-**

nes, sus sueños y su dinero. A veces, en el afán por generar más y mayores ingresos, se entra a mundos completamente desconocidos en los que usted es muy vulnerable, como cuando en un capítulo anterior hablaba de transitar de noche y con los ojos cerrados, por un túnel.

Si usted ya tiene un negocio que funciona bien, que le tomó tiempo, recursos, esfuerzo, sacrificio y significó superar variados tropiezos, **lo más importante es que entienda que ese cliente ya cautivo es su prioridad. No tiene que desesperarse** y salir desaforado a buscar otros a cualquier precio, porque eso puede traducirse en estrellarse contra un muro de concreto. La premisa, entonces, es regresar a la esencia, a lo básico.

¿Eso qué significa? Voy a responder con un ejemplo: cuando uno está en el proceso de aprender a jugar golf, **suele perderse en el camino, como si lo que le enseñaron se le hubiera borrado de la memoria de un momento a otro**. Los instructores, entonces, aconsejan regresara los fundamentos, a esos pasos iniciales de la rutina, hasta que la memoria se refresque y el aprendiz sea capaz otra vez de realizar el *swing*.

En los negocios ocurre algo similar: en algún momento, usted puede perder el rumbo, extravía la brújula, y se aparta del camino que conduce al éxito y a la prosperidad. **¡Qué susto! Sin embargo, para eso también hay solución: enfóquese en su cliente**, en aquello de lo que se habló en capítulos anteriores, y determine qué busca, qué otras necesidades usted le puede satisfacer, y que, obvio, estén relacionadas con su negocio.

El caso típico es el de un corredor de bienes raíces que no

se conforma con cerrar la venta de la propiedad. Entiende que ese mismo cliente difícilmente le va a comprar otra, pero sabe que necesita decorarla, pintarla, arreglar el jardín. Y le ofrece esos servicios, bien sea de manera directa (a través de otra empresa suya) o a través de alianzas establecidas. **Gana el cliente, gana él, gana su socio: ¡Negocio redondo!**

Un empresario o emprendedor debe entender que su negocio no es solamente él y sus empleados; también puede acudir a empresas afines para ofrecer nuevos beneficios a sus clientes

A veces, inclusive teniendo negocios exitosos, el emprendedor limita sus posibilidades: eleva muros gruesos que le impiden ampliar sus fronteras. **Es, quizás, producto de esa tendencia natural del ser humano de protegerse de lo que le es desconocido**. Sin embargo, en los negocios, encerrarse en sí mismo es una equivocación: hay que estar siempre abierto a las opciones que el mercado les brinda a usted y a sus clientes.

Por eso, **uno de los hábitos que tiene que incorporar en sus rutinas de trabajo es aquel que le permita escanear permanentemente el mercado**, ver qué empresas de su sector, de su industria, pueden complementarlo, le dan la posibilidad de ofrecer otros servicios y beneficios a sus clientes. La estrategia, se dijo unos párrafos arriba, está determinada por lo que más le convenga: expansión vertical o expansión horizontal.

Así, entonces, usted estará en permanente avance, enriqueciendo su propio negocio y, por supuesto, generando más y mejores beneficios y servicios para sus clientes. Y, no hay que

pasarlo por alto, atrayendo nuevos clientes. Es, como lo he dicho en varias ocasiones, **una cadena: cada eslabón está estrechamente relacionado, conectado con el que le antecede y con el que le sigue**; si se rompe la secuencia, la cadena ya no funciona, no sirve.

El ‘milagro de la elasticidad de precios’

En el mundo de los negocios, que es muy largo y muy ancho, hay creencias que se vuelven verdades y verdades que se vuelven mitos. Una de ellas que ‘el precio es el rey’, como si las demás variables no fueran valiosas o el cliente no las considerara. **Es cierto: muchas veces, demasiadas, el cliente solo toma la decisión de compra (sí o no) después de conocer el precio** del producto o servicio que necesita o desea.

Eso es algo contra lo que no se puede pelear. A todos nos sucedió alguna vez en la vida: llegamos a un almacén, vemos esa prenda o artículo que tanto tiempo habíamos esperado, que nos desvelaba desde que vimos la promoción, y **cuando nos acercamos y comprobamos el precio ¡salimos despavoridos, como si hubiéramos visto un fantasma!** El deseo o la necesidad se extinguen de inmediato y la ilusión se viene al piso.

Un pantalón, una chaqueta, un electrodoméstico, un teléfono móvil, un tur vacacional, no importa qué era eso que tanto deseábamos. **El precio nos sacó corriendo porque no teníamos tanta plata disponible** o, sencillamente, no estábamos dispuestos a pagar tanto: **nos pareció exageradamente alto**. El precio opacó las otras características del producto, sus beneficios, el bienestar que nos podía brindar.

Por eso, entonces, muchos emprendedores caen en la ten-

tación de fijar precios bajos, a veces demasiados bajos, a sus productos o servicios convencidos de que esa es la forma de enganchar al cliente, de asegurarlo. Y no siempre ocurre así, no es adecuado que usted piense así. Una de las situaciones más interesantes y excitantes de los negocios es aquella de **vender productos a precios significativos más altos que los de la competencia**.

La norma número uno del mundo de los negocios, en internet y fuera de la red, es que no hay normas fijas, inamovibles, que no se puedan revaluar: el precio es, sin duda, un claro ejemplo

Muchos están convencidos de que esto no es posible, pero debo decirles que están equivocados. Esa, aunque suene a contradicción, **es una de las mejores oportunidades para tener más clientes, o clientes de mejores características: más abiertos, más decididos, más receptivos, más leales**. Porque como el universo de los negocios es tan amplio, hay una porción que gusta de la exclusividad y está dispuesta a pagar por ella.

Cuando comencé a hacer negocios por internet, a finales de los años 90, ofrecía productos cuyos precios oscilaban entre 17 y 47 dólares, es decir, cifras que cualquiera podía pagar. Sin embargo, durante muchísimo tiempo **luché contra la corriente sin entender por qué si los productos tenían 'buenos precios' el flujo de clientes no alcanzaba las cifras que esperaba**. Hasta que un día, producto de un arrebato, encontré la respuesta.

Por un largo tiempo, **me negué a llegar a la barrera de los 97 dólares, una cifra que muchos de mis competi-**

dores manejaban, porque creía que con ese precio mis clientes se iban a alejar. Un día, sin embargo, me di cuenta de que un competidor sacó un producto que era fiel copia de uno que yo tenía en el mercado desde hacía meses, pero lo ofrecía a un precio mucho más económico que el mío.

Entonces, reaccioné y, en un arrebato, decidí subir el precio de 47 a 97 dólares, de un sopetón. ¿La consecuencia? **Los clientes antiguos no solo permanecieron fieles, sino que además atrapé una buena cantidad de nuevos clientes. ¡Eureka!** Tiempo después, ya sin los temores del pasado, llegué a la barrera de los 297 dólares y la tendencia se mantuvo, pero con una ventaja: necesitaba menos ventas para obtener los mismos ingresos de antes.

¿Moraleja? Aprendí que el trabajo para vender un producto de 17 dólares es exactamente el mismo que se requiere para vender uno de 27, uno de 47, uno de 97, uno de 297 dólares: **¡El mismo! El trabajo mecánico que se debe hacer el mismo, pero la recompensa cambia**. Y un día me animé a fijar el 2000 dólares el precio de un producto, y después en 5000 dólares ¡y en todos los segmentos del mercado encontré clientes y vendí!

La diferencia, hay que recalcarla, es que en los segmentos de cifras altas necesito menos clientes para obtener las ganancias que pretendo, y también libero la carga de trabajo. Entendí, además, que **el cliente que toma la decisión de compra basado en el precio es el mismo que se queja frecuentemente, el que más problemas genera**, el que más veces pide reintegro de la inversión, el que más contracargos hace a su tarjeta de crédito.

No voy a decir que todos los clientes que compran a bajos

precios son así, porque tengo algunos muy buenos, muy fieles, muy antiguos. Pero, también es cierto que **ese segmento del mercado a veces provoca demasiado desgaste, un desgaste innecesario, porque es un cliente 'educado' para exigir**, un cliente que nunca está satisfecho, un cliente que no es agradecido, un cliente que, en suma, se convierte en un estorbo.

Por el contrario, el cliente que está dispuesto a pagar más por un producto o servicio también suele ser más fiel, más agradecido, más comprometido. Y si está conforme con lo que obtiene, lo sigue a donde usted vaya, y le compra así ya no le venda lo mismo que antes. Eso **es precisamente lo que llamo 'el milagro de la elasticidad de los precios'** y a continuación le expongo cinco razones por las cuales usted debería aceptarlo, adaptarlo:

Rompa el paradigma: más clientes casi nunca significa mejores clientes o más ventas. El 'milagro de la elasticidad de los precios' le enseñará que en los negocios menos es más, mucho más

Razón # 1: va a obtener más ingresos por cliente y, va a garantizar que ese cliente permanezca más tiempo a su lado
Razón # 2: va a tener un mayor patrimonio en su negocio
Razón # 3: va a obtener más ingresos por transacción, producto o servicio
Razón # 4: va a recibir más ingreso por menos trabajo
Razón # 5: va a tener más clientes respetuosos y agradecidos
Adicional: va a disminuir su servicio al cliente

Tenga en cuenta algo que he resaltado en repetidas ocasio-

nes: a veces, muchas veces, **la mejor estrategia para obtener éxito en los negocios es, precisamente, llevarle la contraria a la tendencia del mercado**. No porque muchos estén ahí, no porque muchos hagan lo mismo, significa que estén en lo cierto, que tengan éxito. Pensar distinto, actuar distinto, algo que para algunos es un pecado, para otros es la llave a la prosperidad y al éxito.

Y este 'milagro de la elasticidad de los precios' es una premisa que lo confirma. Recuerde que **quien tiene la razón es el cliente, no usted. Si usted conoce bien el mercado que ataca, si conoce bien a su cliente** (¿se acuerda de lo que se habló en el capítulo 2?), entenderá que hay mercados variados porque los clientes, justamente, son variados. Hay para precios bajos, para precios medios, para precios altos, para precios muy altos…

Pongámosle números al asunto, para que se disipen sus dudas. Supongamos **que usted tiene 100 clientes que le representa cada uno 1000 dólares; es decir, al final del año habrá ganado 100 000 dólares**. Eso, bajo el esquema tradicional; ahora, hagamos que obre el 'milagro de la elasticidad de precios' y fijemos en 1500 dólares lo que recibe de cada cliente: su facturación, por arte de magia, crea a 150 000 dólares. **¡Nada mal!**

Está bien, sé que me va a decir que si incrementa los precios un 50 por ciento muchos clientes se van a espantar, pero la verdad es que no. Si pierde un 25 por ciento de sus clientes, que es una cifra enorme, pero **los otros 75 la pagan los 1500 dólares, sus ganancias al final del año serán 112 500 dólares**. Eso significa que habrá mejorado sus ingresos un 12,5 por ciento, a pesar de que perdió algunos clientes. **¡Nada mal!**

¿Sabe qué es lo mejor? No importa cuáles sean sus números particulares, no importa la cantidad de clientes, no importa el precio de sus productos: **la ecuación funciona siempre de la misma manera**. Como quedó dicho unos párrafos antes, **a veces en los negocios menos clientes es más ganancias**. Es cuestión de borrar de su mente esa traba que le impide subir el precio, porque usted comete el error de querer pensar como el cliente.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 12

¿Podría nombrar a tres competidores, directos o indirectos, que vendan un producto muy similar al suyo, pero con un precio más elevado? ¿Cuánto más elevado?

1. ______________________________

____

2. ______________________________

____

3. ______________________________

____

4. ______________________________

____

5. ______________________________

____

Señale el nombre de su competidor, enseguida anote el nombre del producto y, por último, el precio al que lo vende. Ahora, compare con el suyo: ¿Más barato, más costoso? No importa. Las cifras que arroje el ejercicio le permitirán **saber**

qué tipo de jugador es usted en el mercado y, sobre todo, le indicarán qué clase de jugadas puede realizar para sacar ventaja en aquellos segmentos que sus competidores ignoran.

Ahora, ese producto que usó para la comparación **conviértalo en una 'versión de lujo', con unas características atractivas para sus clientes y, sobre todo, con un precio entre 30 y 40 por ciento más alto**. Obviamente, tenga en cuenta que al subir el precio pueden aumentar también los costos de producción y, entonces, la ecuación no funciona; por eso, tome un producto que no requiere mayor inversión y sí pueda venderse más caro.

¿Cómo se vería su negocio si el 20 por ciento de los clientes empezara inmediatamente a pagar un 30 o un 40 por ciento más por cualquiera de sus productos?

La clave para tener éxito en esa jugada es **agregarle al producto las características que aumenten no solo el valor percibido, sino también el valor real, y que los justifique**. **¿Moraleja?** Mi experiencia me ha enseñado que la menos el veinte por ciento de los clientes opta por la alternativa más costosa. Así, me evito el trabajo de crear y lanzar un producto nuevo, porque al antiguo solo le cambio y le agrego algunas características.

¡Un 20 por ciento de los clientes! ¿Nada despreciable, cierto? **Y, aunque usted no lo perciba así, todos los días nos enfrentamos a esta jugada**. Cuando va al cine y compra palomitas de maíz, se las venden en combo junto con la gaseosa, que ya es un valor agregado. Además, le ofrecen

tamaños variados: pequeño, por 10 dólares; mediano, por 15; grande, por 16,50. ¿Cuál de los tres cree que se vende más?

Los estudios realizados por los dueños de los cinemas indican que el tamaño de palomitas de maíz (o crispetas) en combo que **más se vende ¡es el grande! Mejor aún, el tamaño pequeño es el que menos atrae a los clientes. ¿Moraleja?** La gente está dispuesta a pagar precios más altos por cualquier producto si usted sabe estructurar la oferta, si sabe agregarle componentes al producto, si el cliente nota la diferencia en el valor real o en el percibido.

▶ PREGUNTA DE ACCIÓN # 13

¿Qué le agregaría a un producto o servicio que ofrece en su negocio para crear una versión de lujo y crear una oferta irresistible?

1. ______________________________

____

2. ______________________________

____

3. ______________________________

____

En internet, cuando vendemos un producto, por lo general ofrecemos dos o tres versiones**. En esencia, es el mismo producto, solo que presentado de diferentes formas, con algunas características particulares**, distintas, de esas que marcan diferencias. Lo mejor es que puedo dirigir la respuesta de los clientes diciéndoles que la versión de mayor precio es también la más popular, y con seguridad la van a escoger.

¿Moraleja? Los precios son elásticos. Dado que la gente siempre está dispuesta a pagar más, a veces muchísimo más, por sus productos y servicios, usted tiene que estar muy atento a esa opción. **Analice lo que vende su competencia, identifique qué podría vender a un precio más elevado y ¡láncese al agua, sin miedo!** Siguiendo esa estrategia, pronto aprenderá que al menos un 20 por ciento de sus clientes comprará ese producto más costoso.

¿Tiene dudas todavía? Lo entiendo: a mí me pasó igual. **Hasta que un día decidí dar el paso y aprendí la lección. ¡Y, seguro, nunca más vuelvo atrás!** ¿Sabe por qué la mayoría de los emprendedores no puede vender productos de precios altos? Sencillamente, porque a sus clientes solo les ofrece productos y servicios de precios bajos. Así de fácil, aunque se antoje contradictorio. Aprenda: la gente siempre está dispuesta a pagar más.

Le comparto una experiencia: por allá en los años 2003 o 2004, saqué al mercado un producto llamado Club de Marketing, en **dos versiones: una de 17 dólares y otra de 37 ¡El 90 por ciento de los compradores escogió el precio más alto!** En contraposición, mi carga de trabajo se redujo sustancialmente, dado que la diferencia entre una versión y otra era mínima, prácticamente imperceptible. No tuve más dudas.

Entonces, poco tiempo después saqué otra versión, esta por 97 dólares. ¿Qué ocurrió? Dos fenómenos. El primero, el número de clientes apuntados al programa de 17 dólares se mantuvo; el segundo; **la facturación por el programa más costoso ¡se triplicó!** Obvio, hubo una reducción del número de clientes, pero eso se compensó con el aumento de las cifras de ventas. Esta es una operación que usted debe

hacer en su negocio y determinar si es adecuada e inteligente.

Reitero algo que dicho antes: la mayoría de los negocios no consigue prosperar porque sus dueños piensan que sus clientes no están dispuestos a pagar más, simplemente porque no conocen a sus clientes. Y **lo que hacen es desperdiciar una preciosa oportunidad para crecer, para posicionarse, para ampliar los horizontes** y, por supuesto, para obtener mayores ganancias. Es, sin duda, un terrible círculo vicioso.

¿En dónde quiere estar, dónde quiere que esté su negocio? ¡En las grandes ligas, las inversiones de lujo, junto con los más exitosos, o en el otro segmento, con personas comunes?

Trabaje en su negocio

A estas alturas, después de que le propuse varias tareas, usted podrá decirme que va a estar *"muy cansado, muy ocupado"* y que, por eso, *"no tengo tiempo para realizar alguna labor de marketing"* porque las actividades relacionadas con los clientes *"consumen todo mi tiempo"*. **Déjeme decirle que esas no son más que buenas excusas, porque ninguna de esas 'razones' es un obstáculo insalvable**.

Esa es otra de esas creencias que se volvieron verdades, verdades que se transformaron en mitos simplemente porque muchos empresarios cayeron en la red. Pero, vuelvo a decirlo, eso no significan que sean ciertas. **Todos estamos ocupados todo el tiempo; de eso se trata. La diferencia radica en qué hace cada uno**, si invierte su tiempo o si lo malgasta, si trabaja para su negocio o trabaja en su negocio y por su negocio.

Alguno podría confundirse o decir que es nada más un juego de palabras, un acertijo semántico, pero es un tema profundo y, sobre todo, decisivo para su negocio. Esta es otra de esas frases que debería pintar en alguna pared de su negocio y tatuar en su piel: **¡Deje de verse a sí mismo como un dueño de negocio, como un simple vendedor o distribuidor, y empiece a percibirse como un verdadero comerciante!**

Como lo vimos antes, no es lo mismo un dueño de negocio que un empresario. Entonces, no es lo mismo un vendedor o distribuidor que un comerciante. **Su producto no es su negocio; su negocio es ser líder de su industria, un referente del mercado, el preferido de los clientes. ¡Ese es su negocio!** Libérese de esas ataduras que lo convierten en esclavo de su propio negocio y comience a volar hacia sus sueños, hacia el éxito y la prosperidad.

Deje de verse como sicólogo, abogado, administrador o capacitador. Eso es lo que usted hace, su producto, pero en realidad su negocio es vender los servicios de sicología, de derecho, de administración, de capacitación. **Lo que lo define ante el cliente no es la profesión, sino lo que vende, el beneficio que les ofrece a sus clientes, la solución perfecta al problema que el mercado le expuso. ¡Ese es su negocio!**

El verdadero comerciante, no importa de qué negocio, es el que puede alcanzar la libertad financiera total. El vendedor, el distribuidor o el dueño del negocio, lo sabemos, no será más que un esclavo, una víctima de su propio invento. **Tómese el tiempo para trabajar sobre su negocio y no en su negocio** y pronto verá cómo ese será el tiempo más redituable de su carrera empresarial.

¿Moraleja? El dinero, el verdadero dinero, está en el marketing, no en las tareas cotidianas, en el día a día operativo de su negocio. Cuando se decida a emplear la mayor parte de su tiempo en esas labores que le permiten rentabilizar su negocio, entenderá que el camino al éxito y a la prosperidad es más corto de lo que suponía y, sobre todo, que es más cómodo. ¡Porque los obstáculos desaparecerán como por arte de magia!

►RECAPITULEMOS

1. No se deje llevar por la orientación fallida. Lo que muchos ven como obstáculo para usted puede ser la gran oportunidad

2. Piense y, sobre todo, actúe como empresario; la mentalidad de dueño de negocio va en dirección contraria a sus sueños

3. Las alianzas estratégicas son una excelente opción para crecer y obtener más clientes, entregando servicios y beneficios complementarios

4. El precio de su producto o servicio no es algo inamovible: ¡Atrévase a entrar a las grandes ligas de los clientes de artículos de lujo!

5. Su negocio no es su producto; su negocio es ser líder de su industria, ser la opción preferida de los clientes y del mercado

Regla # 5: Crear sistemas efectivos

5

Si su objetivo es tener un negocio exitoso, no lo dude: salga de la concha, miré qué hacen y cómo lo hacen los grandes del mercado. Encontrará fórmulas fantásticas que desconocía

Hasta ahora, en los cuatro capítulos anteriores, se ha hablado mucho acerca de aspectos fundamentales del marketing, pilares del éxito en los negocios: mensaje, mercado, medio y mentalidad de empresario. Todos están relacionados estrictamente con usted, con lo que puede hacer para que su empresa prospere; ahora, en cambio, abordaré un tema que superar esas fronteras: **vamos a ver cómo nos ayuda lo que hace la competencia**.

Una de las ideas en la que más les insisto a los emprendedores y empresarios que buscan mi asesoría es en la urgencia de diferenciarse de lo que hace el mercado, especialmente de lo que hacen sus competidores directos, para ofrecerles algo innovador a sus clientes. Pero, **¿si no sabe qué hacen los demás, cómo diferenciarse? ¿Si no sabe cómo lo hacen los demás, cómo hacerlo distinto?**

A veces, sin embargo, los emprendedores son reacios a mi-

rar a la vereda del frente, es decir, a fijarse en lo que hacen sus competidores. ¿Miedo a comprobar que lo hacen mejor? Quizás. ¿Miedo a darse cuenta de que están rezagados? Quizás. ¿Miedo a constatar que son empresas sólidas, con respaldo y futuro próspero? Quizás. **La razón no importa: si quiere tener éxito, no hay más remedio que despojarse de esos miedos**.

Véalo de esta manera: cuando surge un equipo de fútbol que marca un estilo y ese estilo lo lleva a superar a sus rivales, a conquistar títulos y a una hegemonía que deja huella en la historia, pronto los demás **se vuelcan sobre sus actividades para saber qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, y tratar de copiar o, al menos, adaptar** en sus hábitos, en su trabajo, aquellas estrategias que les permitan superarse.

El deporte nos ofrece maravillosos ejemplos de modelos dignos de imitar, figuras que marcaron una época y otros los emularon: Tiger Woods, FC Barcelona, la Selección Colombia de los 90

En Colombia, por ejemplo, **la Selección de Francisco Maturana en los finales de los 80 marcó un estilo que le permitió regresar a la Copa Mundo tras 28 años de ayuno**. Y ese estilo perduró hasta comienzos de este siglo y fue copiado por otras selecciones (Ecuador) y lo implementaron equipos del ámbito local. Lo mismo ocurrió en España con el FC Barcelona, primero con Johan Cruyff y luego con Pep Guardiola como entrenadores.

Quizás usted no sea un experto en fútbol, como tampoco lo soy yo, pero **esos son fenómenos que a todos los em-**

presarios y emprendedores nos sirven como referencia y no podemos obviarlos. España llegó a ser campeón mundial en Suráfrica-2010 con el estilo del Barcelona y también ganó dos veces seguidas la Eurocopa de Naciones (campeonato europeo de selecciones). Hoy, todavía, hay quienes la ven como un modelo digno de imitar.

En los negocios, por supuesto, sucede igual. Varias veces he dicho que este no es un universo ajeno a la vida real, pues **quienes estamos involucrados en él somos seres humanos idénticos a los que ejercen otras profesiones**, a los que desempeñan otras labores. Hay que mirar, entonces, con ojo de investigador privado, a la competencia. Si hace esa tarea con honestidad, verá que es mucho lo que puede aprender.

El golf, un deporte que goza de gran popularidad en Estados Unidos gracias a la proliferación de campos públicos, y que en Latinoamérica crece todos los días, nos brinda otro ejemplo maravilloso: **Tiger Woods. Cuando el californiano irrumpió en el profesionalismo, por allá en agosto de 1997, cambió el juego**. Jubiló a los cuarentones barrigones y bonachones y llenó el circuito de jóvenes atléticos y musculosos.

Fue tal la revolución que Woods provocó, que una multinacional **como Nike, que difícilmente sabía lo que era un palo de golf, entró en el negocio porque vio una oportunidad**. Y si usted les pregunta a los jóvenes golfistas de hoy, como el norirlandés Rory McIlroy o el estadounidense Jordan Spieth, qué los motivó a practicar el golf, la respuesta, automática y sin dudas, será una sola: ¡Tiger Woods!

Si a usted lo que lo inspira, lo que lo mueve, es llegar a

ser muy exitoso en los negocios, a convertirse en un referente del mercado como FC Barcelona o Woods, **debería hacer exactamente lo mismo que hicieron los demás: analizarlos, escudriñar sus secretos, imitarlos**. Y tenga en cuenta algo fundamental: imitar significa emular, es decir, adaptar. El diccionario define la imitación como *'Parecerse a algo'*, *'En el mismo estilo de…'*.

¿Por qué esta precisión? Porque **es distinto a copiar, que significa repetir de manera idéntica**. Y eso, en el mundo de los negocios, no solo no es posible, sino que además muchas veces es inconveniente. ¿Por qué? Porque usted, más allá de las carencias o defectos que pueda tener, también exhibe muchas virtudes que debe y puede potenciar, que necesita aprovechar. Y si copia a otro, seguramente prescindirá de ellas.

No se trata de intentar convertirse en fiel copia de un modelo exitoso, sino de establecer cuáles de sus prácticas son útiles y provechosas para su negocio y adaptarlas ¡con su estilo!

Veamos un ejemplo aplicado a los negocios: McDonald's. ¿Quién no ha comido alguna vez en un local de esta multinacional? Aunque sea por curiosidad, o impulsados por los hijos, todos terminamos allí alguna vez. Y seguramente su experiencia es similar a la mía: **¿Qué distingue a McDonald's? ¿El servicio, la calidad de las hamburguesas?** Es muy probable que coincidamos en que ninguno de esos aspectos, pero su marca es muy poderosa.

Si usted tiene la oportunidad de ir a un local de McDonald's en Miami y a otro en Los Ángeles, o en Ciudad de México, o en Bogotá, o en Buenos Aires, y pone un poco de

atención a los procesos operativos, fácilmente se dará cuenta de que son idénticos. **En cualquier lugar del mundo, en cualquier idioma, en cualquier cultura, ¡los procesos de producción en McDonald's son idénticos, ejecutados al pie de la letra!**

Sus sistemas y procesos de producción están tan detalladamente documentados y organizados que es posible implementarlos exitosamente en cualquier lugar del mundo. **Funcionan tan bien, que es posible que un experimentado operario se ausente y su lugar lo ocupe un novato**, uno que jamás había realizado esa tarea, pero el trabajo se lleve a cabo igual, de manera satisfactoria y, lo mejor, sin que el cliente perciba el enroque.

Que quede claro que cuando hablo de procesos sistematizados **no me refiero específicamente a los que están configurados en un computador o elaborados a través de un programa como Excel**, por ejemplo. Se trata de una documentación tan detallada de cada proceso que no hay peligro de equivocación, salvo que se altere alguno de los pasos. ¡Hasta las cantidades de cada ingrediente están especificadas!

Por eso, su famosa hamburguesa McNífica, con carne, queso, tomate fresco y lechuga, se prepara igual en Miami, Bogotá, Madrid o Beijing. ¿Usted, como cliente de McDonald's, regresaría a un local, digamos en París, si esa McNífica a la que está acostumbrado le sabe distinto, si tiene otros ingredientes, si tiene menos carne y más lechuga? **Seguramente, no. Por eso, esta multinacional se esmera en que el producto sea el mismo el todo el mundo**.

Esa estrategia, que por supuesto no es fácil de implementar (requiere una cultura organizacional comprometida y un en-

trenamiento exhaustivo), le ha permitido extender su imperio a lo largo y ancho del planeta. Quizás no sean las hamburguesas de mejor sabor, tampoco las más nutritivas; sin embargo, **son las de McDonald's y son idénticas en cualquier lugar. Ese, sin duda, es un plus que los consumidores habituales aprecian**.

En la misma línea de la multinacional de las hamburguesas y las papas fritas están las ensambladoras. Las de repuestos para automóviles o las de partes para computadores, cualquiera cuyo sistema operativo esté basado en una cadena de montaje. Dado que también implementaron sistemas detallados y precisos, **pueden garantizar una producción más eficiente y más rápida**, lo que se traduce en menores costos.

No importa que su negocio sea una industria alimenticia, una floristería o un curso por internet: el modelo de McDonald's, sin duda, le va a ayudar a evitarse tropiezos

En esas empresas, todos los procesos, **TODOS**, se hacen de la misma manera y al pie de la letra de lo que indica el manual de procedimientos: **primero A, luego B, le sigue C y así sucesivamente. ¿Se imagina qu**é **ocurriría si un operario se equivoca o altera la cadena de producción?** Quizás sale al mercado un automóvil en el que cuando usted acciona una luz de cruce (direccional) se activa el elevavidrios o suena la bocina (el pito).

Quizás este último ejemplo sea un poco extremista, traído de los cabellos, pero, ¿entiende el sentido? Como lo dije en los primeros capítulos, **el éxito en los negocios es producto de la ejecución de una serie de tareas, de diversa**

índole, en un orden específico y con una razón particular. Eso, en pocas palabras, significa implementar un sistema, tener unos procesos operativos que lo conduzcan justamente a donde usted quiere llegar.

La pregunta que debo hacer, entonces, es si ¿usted ya implementó sistemas operativos como estos en su negocio? Si me dice que sí, presumo que, en consecuencia, posee manuales de funciones y de procedimientos y está en capacidad de proveer de manera precisa productos y servicios de calidad, una y otra vez, en las cantidades que el mercado lo requiera. Si es así, ¡lo felicito: está más cerca del éxito y la prosperidad!

Alguno me podrá decir que trabaja solo, que en su negocio no hay empleados, y que entonces no necesita estos sistemas. Si esa es su mentalidad, mi querido amigo, tenga cuidado, porque está en riesgo de estrellarse contra el mundo, de darse un golpe del que quizás no se pueda recuperar. **Esta premisa de los procesos sistematizados aplica igual para negocios unipersonales o para grandes multinacionales como McDonald's**.

Si se da el lujo de no implementar un sistema de marketing en su negocio, dilapida el dinero porque al no invertirlo en planes sustentados, lo expone como si jugara en un casino

Por eso, ya no me sorprendo cuando en una charla, en un curso o en una asesoría personalizada **la respuesta a la pregunta ¿Me podría presentar su sistema de marketing?, casi siempre es una cara de incredulidad seguida de un NO dubitativo pronunciado en voz baja** (como para que nadie lo oiga). Carecer de estas indispensables he-

rramientas limitará sus posibilidades y aspiraciones y tarde o temprano le hará tropezar.

Hay que tener cuidado porque este concepto de sistematización muchas veces es malinterpretado. Como dije antes, no es guardar los datos en el computador o cualquier otro medio digital, **sino establecer claramente, detalladamente, exhaustivamente, los procesos que le permiten cumplir con las tareas previstas y, obvio, alcanzar los objetivos propuestos**. Documentar esas labores es, sin duda, el primer paso para hacerlos bien.

Que si hoy trabaja solo, mañana **no se le olvide cómo realizó tal o cual tarea que funcionó y la pueda repetir con el mismo resultado**, sino que si contrata un asistente o unos empleados ellos hagan lo mismo y el resultado de su gestión sea el mismo. Si cada uno hace lo que cree conveniente o lo hace 'a su estilo', ¿se imagina el riesgo que corre su negocio? Así, solo reinarían el caos y el desorden y sus clientes saldrían despavoridos.

Retomando el ejemplo de McDonald's, ¿se imagina si usted pide una hamburguesa doble carne, su preferida, y cuando se la entregan una porción es de pollo? Seguro pega el grito en el cielo, devuelve el pedido, se amarga y hasta se queja **con el administrador o el gerente. ¿Le gustaría que algo así ocurriera en su negocio simplemente porque alguien (quizás usted mismo) no siguió la cadena de producción establecida?**

Asumo que la respuesta es un **NO** rotundo, y era lo que esperaba. Porque ese es un error que puede salir muy costoso en diversas formas: **una venta que no se realiza, un cliente molesto, un cliente que se pierde, un cliente**

que le canta al mundo su inconformismo, pérdida de credibilidad, mala imagen en el mercado… No, definitivamente eso no es lo que usted, ni ningún empresario, quiere que ocurra en su negocio.

Sistemas de marketing

El mundo de los negocios, muy largo y muy ancho, es una jungla, ya se dijo. Un inmenso ecosistema en el que hay lugar para muchas especies que, literalmente, luchan a diario para sobrevivir. Y, claro, como en toda selva, **hay un rey: aquel que sabe imponerse, el que es capaz de sobresalir, el que tiene cómo diferenciarse, el que atemoriza a los demás con un solo rugido**. ¡Ese es el rey!

En los negocios, el rey no es solo el número uno, sino también **el que puede marcar tendencias, el que se convierte en modelo, el que, sobre todo, le dio a su empresa el soporte necesario para no derrumbarse tras los temblores**, para hacerles frente a las tempestades más temibles, para amortiguar las olas de un tsunami, para sobreponerse a las vicisitudes del ambiente. Como en las películas para niños, el rey es el más fuerte.

Una de las formas más sencillas para establecer la solidez de su negocio es conocer los efectos de su sistema de marketing, es decir**, tener una previsión, muy cercana a la realidad, de lo que sus ventas y campañas le van a representar esta semana**, este mes, este año. ¿Está usted en capacidad de compartir conmigo esas cifras? O, mejor: ¿Está usted en capacidad de medir esas cifras? Es algo que se debería responder fácil: sí o no.

▶PREGUNTA DE ACCIÓN # 11

¿Podría usted decirme, según el resultado de sus promociones de marketing, ¿a cuánto ascenderán sus ventas esta semana?

____

____

____

Puse a su disposición tres renglones, aunque solo necesitaba espacio para escribir solo una cifra, un número de dos, tres, cuatro o más dígitos. Lo increíble, sin embargo, es que la experiencia me enseñó que la gran mayoría de los empresarios y emprendedores podría dejar en blanco el espacio, porque **no tiene ni idea de cuál es la verdadera respuesta al interrogante que les formulé. ¡Ay, ay, qué dolor!**

Doloroso, sí, porque eso significa que su dinero va directo al bote de la basura, a la candela de la chimenea. **Cuando usted no tiene un sistema de marketing establecido en su negocio, todo lo que hace es un acto de fe y esperanza**. Es como comprar el billete de la lotería y sentarse a esperar el resultado, a ver si tuvo suerte y se convirtió en millonario. Y, lo sabe usted y lo sé yo, así solo consigue acumular frustraciones.

Hacer negocios así es como vivir en un casino dedicado a apostar a la ruleta rusa, a la 21, a la máquina tragamonedas… Poco a poco, **su capital se esfumará y tarde o temprano lo echarán de allí, arruinado y al borde del colapso**. Quizás tenga buenas intenciones, quizás tenga buenos productos, quizás brinde un buen servicio, pero si no puede medir los efectos de sus campañas de marketing, a la vuelta de la

esquina lo espera el fracaso.

Cuando un empresario diseña y pones en práctica un sistema de marketing, no solo puede descansar con la conciencia tranquila, sino feliz a sabiendas de que mientras se relaja el negocio seguirá trabajando para él. ¿Por qué? **Porque sabe, con certeza, lo que su negocio le producirá hoy, mañana, esta semana, este mes, este año**. Y cuando digo sabe con certeza significa puede decir una cifra muy cercana a la realidad.

El éxito de su negocio depende de sistemas confiables, predecibles y consistentes que le brinden cantidades abundantes de prospectos y clientes de calidad. El resto será fruto del azar

Hay **un escenario muy común en el mundo de los negocios y que para algunos se antoja divertido y para otros, preocupante**: es cuando, por ejemplo, durante una reunión varios empresarios coinciden en una mesa a la hora del almuerzo. Es habitual escucharlos hablar de lo bien que marchan sus negocios, de las proyecciones que tienen, de la cantidad de clientes, en fin. Sin embargo, llega un momento en el que se quedan mudos.

Cuando se les pregunta qué sistemas de marketing emplean y qué cifras les arrojan semanal, mensual y anualmente. **Como si un ratón les hubiera comido la lengua, solo atinan a mirarse unos a otros, pero ninguno tiene argumentos para soltar una cifra** cercana a la realidad. Si uno volviera a reunir a esas mismas personas al cabo de un tiempo, sí hablarían, pero seguramente para contar que sus negocios fracasaron.

Esto ocurre porque la inmensa mayoría de empresarios y profesionales de ventas son personas que trabajan sin sistemas de marketing establecidos. **Sus resultados, entonces, son productos del azar, erráticos: sorprendentemente altos un mes, decepcionantemente bajos al siguiente**. Un día consiguen clientes; al siguiente, los pierden. Lo peor, sin embargo, es que no saben cómo remediar esta situación, que amenaza con provocarles un ataque de nervios.

Esa, mi querido amigo, es la peor forma de hacer negocios. La que más lo desgasta emocional, física y económicamente; la que menos réditos de va a garantizar, la que le hará perder lentamente la pasión por lo que hace; la que desconcertará a sus clientes, que tarde o temprano migrarán hacia la competencia; la que lo llevará a llenar su cabeza de pensamientos negativos, a levantar muros que le impidan alcanzar sus sueños y el éxito.

Es, por supuesto, un camino que debe evitar a toda costa, una tendencia que debe negarse a seguir, una enfermedad que puede llevar su negocio a la tumba. ¿Existe cura para ese mal?, se preguntará. **Hay buenas noticias: sí, hay una medicina prodigiosa llamada sistemas efectivos**. Porque en este caso, también, es mejor prevenir que lamentar, es decir, lo más sensato es evitar llegar a este extremo, que a veces no tiene retorno.

Un sistema, por definición, es "*un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo*". **Vocablo de origen latino, significa progreso, avance, marcha, ir hacia un fin determinado**. Por ende, puede ser interpretado como la sucesión de actos o acciones realizadas en un orden preestablecido con el fin de llegar a un punto previsto en un período de tiempo fijado con antelación. Más claro no canta un gallo.

En el ámbito de los negocios, en tanto, **hay que agregarle algo a esa definición: "Cuyos resultados sean predecibles y medibles"**. Si esta última característica no se cumple, sencillamente no es un sistema o, de otra forma, no sirve. Entonces, aplicando la reversa, vuelvo a formularle la pregunta: ¿En su negocio usted está en capacidad de predecir y medir los resultados que va a obtener mañana, esta semana, el próximo mes?

Cuando su respuesta sea una cifra cierta, precisa, le aseguro que dormirá tranquilo, sin importar qué ocurra en el mundo exterior. Habrá, ciertamente, un pequeño margen de error, pero es algo normal. Si usted es un empresario y todavía no ha implementado sistemas que le permitan realizar esta tarea, **no pierda más tiempo, no dilapide más su dinero, no arriesgue más su negocio: ¡Vaya, manos a la obra!**

Cuando no implementa un sistema de marketing en su negocio, el efecto más común es que no puede hacer la conversión de los prospectos y corre el riesgo de perder los clientes que ya tenía

Es probable que este tema del que hablo le suene aburrido, exageradamente complicado, algo así como ciencia ficción. Sin embargo, **tan pronto lo incorpore a su rutina de trabajo se dará cuenta de que, más bien, es algo parecido a un juego, y desarrollará una habilidad** que lo hará ver como si fuera un síquico, un prestidigitador: 'adivinará' el futuro de su negocio, podrá predecir los resultados que obtendrá a corto, mediano y largo plazo.

Ahora, entonces, lo que corresponde es saber cómo puede crear sistemas efectivos. Los sistemas son las venas de su ne-

gocio. A través de ellos fluye la sangre, que es el marketing. Se necesitan el uno al otro. **Si, como ocurre en el cuerpo humano, se tapa una vena (se obstruye un sistema), la sangre no puede circular y se produce un colapso**. Por eso, es imprescindible que sepa cuáles son los componentes:

Asequibilidad: quiere decir que sus sistemas de marketing están en capacidad de arrojar resultados positivos, redituables. Así, **usted puede saber con certeza cuánto le cuesta un cliente** y luego decidir lo que está dispuesto a pagar razonablemente para conseguir uno. El siguiente paso es construir los sistemas para que funcionen dentro de esos rangos establecidos y se vuelvan algo así como una producción en serie: ya tiene el modelo.

Este es un tema tan importante que puede decidir el futuro de su negocio. ¿Por qué? Porque **si conseguir un cliente significa una inversión de 1000 dólares, pero usted solo está dispuesto a pagar 10 dólares, entonces el proceso termina ahí**. Y, de paso, me da pie para decirle, con el debido respeto, que esto de los negocios, del marketing de respuesta directa, no es para un necio como usted.

Esa mentalidad, se lo juro, nunca lo llevará a cumplir el sueño de construir un negocio, de ser rico e independiente. Quizás la proporción que expuse suene demasiado extrema, pero no es ajena a la realidad. En lo que debe pensar, mi querido amigo, es que cuando usted atrae a un cliente es con la intención de venderle muchas veces, cada vez a mayor precio, no una sola vez. Y en ese escenario, entonces, esos 1000 dólares representan centavos.

Tiene que calcular cuál es la vida útil de cada cliente a largo plazo. Recuerde que en el primer capítulo decíamos que en-

tre empresario y cliente debe haber una relación más allá los negocios, que no solo se limite a vender y comprar, sino **que se convierta en una amistad, en un vínculo sustentado por las afinidades en cuanto a gustos, a pasiones, a expectativas, a sueños por realizar**. Y eso, se sabe, no se consigue de un día para otro.

Hay una realidad que todo empresario o emprendedor debe conocer y reconocer: **a veces, muchas veces, en el proceso de adquirir los primeros clientes se pierde dinero. Así funciona esto de los negocios, no hay más explicación**. Como se ha dicho antes, no hay fórmulas perfectas y, por eso, las pérdidas son parte del juego. Sin embargo, ese no debería ser un dolor de cabeza para usted si hace bien la tarea.

Una piedra con la que tropiezan muchos emprendedores es el precio que se debe invertir para conseguir un cliente. Al llegar a este punto, no pocos tiran la toalla, lamentablemente

¿A qué me refiero? Si usted cumplió con el objetivo de conocer bien a su cliente, de escoger el mercado adecuado y emite el mensaje correcto, más temprano que tarde recuperará la inversión y tapará ese 'saldo en rojo'. La experiencia me ha enseñado que cuando conocemos nuestros números, **sabemos que en un corto plazo ese cliente realizará compras que triplican o cuadruplican la cifra que costó atraerlo. Así funciona**.

Eficiencia: sus sistemas **deben estar estructurados de aquella manera que alcancen a esas personas que probablemente compren: prospectos de alta probabilidad**. En otras palabras, sus sistemas deberán estar altamente

segmentados, cualificados. Si usted no entiende esa necesidad, si no cambia su mentalidad, no conseguirá la asequibilidad que su negocio requiere.

Contar con sistemas eficientes es vital para su negocio. Analícelo: el trabajo de la preparación, el seguimiento y la conquista del cliente antes de ponerlo en 'piloto automático' a través de cartas de ventas, de sitios web, de embudos de marketing, solo redituará si los resultados que obtenga de sus clientes son eficientes. **Es el único camino seguro para alcanzar una mayor cantidad de dinero en el menor tiempo posible**.

Cantidad y calidad: conocer los números de la cantidad de prospectos que ingresan a su sistema de marketing, cuántos de ellos se convierten en clientes, qué monto requiere para completar ese proceso, es lo que finalmente determina la viabilidad de su negocio. No importa qué metas de ingresos se haya fijado, tampoco cuánto trabajo haga: **lo que realmente interesa es si ese sistema funciona de la manera que lo necesita**.

¿Conoce esas cifras reales actuales? ¿Sabe cuánto le costó ese último cliente que consiguió? ¿Puede determinar cuántos prospectos convirtieron en el último mes, en el último año? **Esos números son los que le indican a ciencia cierta para dónde va su negocio, y funcionan como alarmas en caso de que el rumbo no sea el adecuado**. Repito: ¿Conoce esas cifras reales actuales en su negocio?

Cuando usted conoce esos números, cuando los puede analizar, cuando puede extraer información de ellos, tiene el mando y, lo mejor, **puede entender cómo es que funciona su negocio, si está operando dentro de las expecta-**

tivas que se había trazado. Demasiados beneficios que se desprenden de una sola cifra, ¿no le parece? Si aún no llegó a ese punto, ¡apresúrese; su negocio se lo agradecerá!

Tenga cuidado, en todo caso, con un aspecto importante: **es posible que un sistema de marketing esté funcionando bien en un canal, pero eso no significa que lo vaya a hacer igual en otro distinto**. Por ejemplo: si tiene una campaña de publicidad en Facebook dirigida al segmento A y convierte de una manera; y tiene otra, enfocada en el segmento B, con características idénticas, su comportamiento, la conversión, va a ser diferente.

Los sistemas de marketing no son una herramienta infalible: si no se dan los resultados, no necesariamente es porque el sistema sea malo; quizás, el inconveniente sea el mensaje o el medio

Este es un llamado de atención para no caer en un error que es frecuente entre los empresarios y emprendedores: muchos, **cuando comprueban que una campaña les funciona bien, dan por sentado que todas las campañas similares, inclusive las que son distintas, también van a ser exitosas**. Y, recuérdelo, en los negocios no funciona así: ¡No hay fórmulas perfectas, no hay campañas perfectas!

Cada campaña requiere un sistema de marketing específico, personalizado, que cumpla con las tres 'M' de las que ya hemos hablado: mensaje, mercado y medio. **Si alguna variable cambia, si se dirige a un segmento diferente, tiene que ajustarlo a esa necesidad particular**. De ahí la importancia de conocer las cifras reales de cada sistema, para no distorsionar la realidad y caer en un error que puede ser costoso.

Otro aspecto de su sistema de marketing que debe cuidar es la calidad de los prospectos. Muchos aspirantes y pocos clientes son un mal negocio, una inversión tirada a la basura. **Usted necesita concentrarse, entonces, en mejorar la calidad de esos prospectos y establecer una comunicación más fluida, más efectiva, con ellos**. No olvide que en los negocios a veces menos es mejor: menos prospectos, más clientes.

Esta es una tarea que quizás le lleve algún tiempo, de ahí que algunos empresarios y emprendedores la dejan a un lado y luego, cuando los resultados no son satisfactorios, se lamentan. **Recuerde que la paciencia es una virtud que distingue a los exitosos: no se desespere, dele tiempo al tiempo, apéguese al libreto y controle sus cifras**. Si consigue prospectos de mejor calidad, si segmenta mejor, los réditos serán mejores.

El sistema por sí solo, como podrá imaginarlo, no funciona. Depende de que haya alguien que lo alimente, que lo ponga a funcionar, **que lo programe con la información (insumos) necesaria para realizar el proceso y llegar al resultado esperado**: el producto (capturar al prospecto y convertirlo en cliente). Eso lo obliga a conocer cuáles son los elementos claves de un sistema de marketing. Veamos:

1. Conocer muy bien su quién: es algo de lo que se habló extensamente en un capítulo anterior. Sin embargo, dado que está estrechamente relacionado con el funcionamiento de su sistema de marketing, hay que repetirlo. Debe tener muy claro quién es su prospecto, quién es su nicho de mercado, quién es su grupo de prospectos, **lo que en el mercado inmobiliario de los Estados Unidos se conoce como 'la granja'**.

Entre mejor sea la selección de ese público objetivo, mejores resultados se obtienen. Si usted puede analizar la respuesta a un email que envió, está en capacidad de identificar los elementos **con mayores probabilidades de éxito y, entonces, se enfocará en ellos para conseguir un mejor retorno de la inversión**. Así, podrá dirigirse ya no a un grupo heterogéneo, sino a alguien específico, alguien que le preste atención.

El buen funcionamiento de un sistema de marketing está atado a los aspectos fundamentales ya mencionados: mensaje claro, mercado y medio adecuados, específicos

2. Utilizar los medios adecuados: este fue el tema del segundo capítulo, pero también tiene mucho que ver con los sistemas de marketing. **Para algunos empresarios, podría ser el correo directo; para otros, el correo postal**; para algunos, una carta personal; para otros, un correo electrónico; o una campaña de publicidad en Facebook, o una por Google Adwords, o una en un medio impreso, o una en la televisión o en la radio, en fin.

Lo que usted debe entender es que no hay medios buenos y medios malos; hay medios, a secas. Cada uno tiene ventajas y desventajas, posibilidades y limitaciones, pero **lo que determina su utilidad es que allí estén esos clientes a los que usted quiere llegar, su nicho de mercado**. Si están allí, hay que enfocarse en ese medio específico. Lo otro es contar con los recursos requeridos para invertir y llegar con precisión.

La pregunta que es necesario hacerse, entonces, es ¿cómo

abrirse campo en esa jungla que es el mercado, donde imperan el desorden y el caos, y obtener la atención de sus prospectos? Un buen mensaje (claro), una segmentación acertada y un medio adecuado son las herramientas requeridas para sobresalir y reinar. **El consejo es evitar caer en el marketing de un solo disparo (o tirada) y privilegiar la secuencia, creer en el sistema**.

Muchos, lamentablemente, ejecutan tan solo un paso de su estrategia y se sientan a esperar que les lluevan los resultados, que los billetes caigan del cielo. Y eso, por supuesto, no es así: ¡En el marketing no existen los milagros! **No basta con un solo paso, no basta con un solo disparo, no basta con un solo mensaje, no basta con un solo medio**; se requiere la secuencia completa, ojalá a través de diversos canales de comunicación.

Si su medio es internet, no olvide que ahí están el email marketing, Facebook marketing, Whatsapp marketing, YouTube marketing. Si está fuera de la red, están el correo físico postal, el fax, la llamada telefónica. Si es un híbrido, entonces, hay que combinar canales, complementarlos. **Eso es lo que, en verdad, convierte un sistema de marketing en algo poderoso, que sea multipaso, multisecuencia, multimedio. La conjunción de fuerzas**.

Las buenas noticias para los que están acostumbrados al marketing por internet, y que no suelen mirar los medios tradicionales, es que los precios de estos ha bajado sustancialmente, como se había dicho en un capítulo anterior y vale la pena recalcarlo ahora. Muchas empresas grandes y otras tantas medianas y pequeñas migraron a la red y, por eso, **los espacios para pautar en los medios tradicionales están ¡más bajos que nunca!**

Esa razón ya es suficiente para que usted, amigo empresario o emprendedor, se anime a siquiera analizar la posibilidad de usarlos dentro de una estrategia de marketing multicanal. **No solo por el costo, sino también por los beneficios que puede obtener, le recomiendo que lo haga sí o sí**. Porque, además, eso de que la gente ya no ve televisión, ya no lee periódicos o revistas, no recibe volantes es ¡un mito, una mentira!

Mito: los medios tradicionales están acabados y se extinguirán. Realidad: en algunos países, como en Latinoamérica, siguen muy fuertes y, sobre todo, muy útiles para los emprendedores

3. Un mensaje poderoso: en el primer capítulo del libro se habló profusamente sobre este tema, pero vale la pena reiterarlo**. Aléjese de los mensajes de marketing extensos, amplios, ambiguos, desordenados**, esos que están dirigidos a todos y a ninguno a la vez. Deje de hablar tanto de sus productos o servicios y enfóquese en los intereses, deseos, miedos, frustraciones y anhelos de sus prospectos.

Recuérdelo: **no es un producto o un servicio lo que ellos están comprando, sino la solución que un experto les brinda para su problema específico**. Compran algo que les genera tranquilidad o bienestar, pero basados en sus intereses, en sus deseos, en sus miedos, en sus frustraciones, en sus dolores, en sus anhelos. Usted lo único que hace es convertirse en el intermediario salvador, en esa especie de superhéroe que les dio tranquilidad para dormir.

4. Una oferta irresistible: en la tarea de atraer la atención de sus clientes potenciales, es imprescindible diseñar algún

mecanismo por medio del cual ellos manifiesten su interés, a través del que le abran la puerta y le den la autorización para venderles. En internet, **esa labor suele hacerse con información de relevancia, con contenido de calidad**, con una propuesta que él no pueda rechazar.

Por ejemplo, le dice que le obsequiará un manual con herramientas para emprendedores, o lo invita a ver una serie de videos que, sin duda, le será útil **a cambio de algo muy sencillo: que se registre en su lista, es decir, que consigne sus datos básicos**. Tenga en cuenta que hoy la gente sigue siendo reacia a brindar información personal en la red, por eso su oferta debe ser irresistible, tan poderosa que venza esos miedos.

Muchas veces, la oferta puede ser interesante, atractiva, pero el mensaje, en cambio, no tiene el poder necesario para convencer a su prospecto. ¿Por qué? Porque los emprendedores y empresarios **siguen cometiendo el error de hablar y hablar de sus productos y servicios, olvidándose de lo verdaderamente importante: ¡De su receptor, de su potencial cliente!** A él le interesan sus gustos, sus aficiones, y de eso hay que hablarle.

5. Un medio de respuesta y captura: este es un aspecto muy importante y resultará decisivo cuando su prospecto tome la decisión de proseguir, o de dar reversa y esfumarse. El mensaje que se le transmita a ese aspirante en ese lugar debe ser muy cuidadoso, **porque puede inclinar la balanza a su favor o en su contra**. La intención básica de esta herramienta es que pase a la acción y avance a la siguiente fase.

Recuerde que entrar en acción no necesariamente significa 'comprar'; esta **es otra de las zancadillas que hace tro-**

pezar a muchos empresarios y emprendedores, demasiado ansiosos por concretar la venta, pero poco hábiles para asegurar un cliente que en el transcurso del tiempo les compre varias veces. Entrar en acción significa también llenar un formulario, responder una encuesta, entregar un cupón, solicitar una cita…, en fin.

Atraer la atención del prospecto es solo el primer paso. Nada se ha ganado, nada se ha perdido tampoco. Lo que sí es claro es que en ese punto del proceso no puede cometer un error

Es vital que ese medio de respuesta y captura le brinde confianza y seguridad al prospecto, o de lo contrario el proceso se abortará en ese punto. También **debe ser tan sencillo que cualquiera lo complete sin requerir asesoría, porque eso ya frena el impulso**. Lo importante es que si lleva a sus prospectos a una página de aterrizaje en la web, se asegure de capturar la mayor cantidad de información posible de esa persona.

¿Reparó en el detalle importante? Si el prospecto pasa directamente a la acción y realiza la compra, pero no consigna los datos, ¿cómo lo vuelve a contactar, cómo puede hacerle una nueva oferta? **En este paso, lo valioso es obtener los datos de contacto del prospecto para hacerle seguimiento**, para que entablar una sólida relación con él que se convierta en una secuencia que usted pueda controlar.

6. Seguimiento de pasos múltiples y de corto plazo: como se trata de una secuencia, no de un solo disparo, lo lógico y lo adecuado es que la información que el prospecto encuentre en ese punto del proceso contenga otra oferta

irresistible que **garantice (que lo motive a) que avance a la siguiente escala del viaje**. Acuérdese que la mente del ser humano está programada con el famoso '¿Aquí qué hay para mí?'.

Si ya logró que el prospecto le diera sus datos de contacto (o al menos los más importantes), **conquístelo con un bono para que dé otro paso** y lo llame para concretar una cita, o para que tome el teléfono y solicite más información o envíe un correo electrónico manifestando su interés. Este proceso, se dijo antes, suele parecerse a la conquista amorosa, es decir, debe ser un proceso realizado con paciencia e inteligencia.

7. Seguimiento de los prospectos no convertidos: hay que partir de la base de que el porcentaje de personas que no compraron es mayor al de quienes sí se convirtieron en clientes. Esa es una de las leyes de esa jungla que es el mercado. **Eso no significa, sin embargo, que ya perdió definitivamente esos clientes**: indica, seguramente, que a pesar de estar interesados no les fue posible darle una respuesta. ¡Pero, están interesados!

Esta es una de esas cascaritas resbalosas que más pisan los empresarios y emprendedores y que les provocan dolorosas caídas. **¡Que un prospecto no responda inmediatamente no implica que no esté interesado en su oferta!** Recuerde que la gente vive ocupada, que tiene preocupaciones, que no todo el mundo vive conectado a la red todo el tiempo, que de pronto prefirió postergar la decisión para revisar la información.

Lo común es que esos empresarios y emprendedores se fijen solamente en las cifras de los que convirtieron y se enfoquen en ellos, **dejando de lado, despreciando a aquellos que**

solo necesitan un poco más de tiempo, o un nuevo llamado de atención para responder. Así no funciona un sistema de marketing: debe darse a la tarea de volver a contactar a esas personas, reiterarles su oferta y darles la oportunidad de que se transformen en clientes.

Del afán no queda si no el cansancio, solían decir las abuelas con razón. Una premisa que se aplica perfectamente a los negocios, específicamente a la práctica de los sistemas de marketing

Se lo vuelvo a decir con una metáfora: el proceso de conversión de un cliente es similar a la conquista de una pareja. Difícilmente le dirán que sí en la primera cita, seguramente deberá insistir varias veces antes de que acepten su invitación a salir, necesitará hacer muchas llamadas y enviar variados mensajes o un regalito para convencerla**. En los negocios, la estrategia es idéntica: hay que ir paso a paso, fijar metas a corto plazo**.

Hay mujeres 'más difíciles', que necesitan un cortejo más prolongado, que gustan de que las consientan y las hagan sentir importantes antes de dar el sí. Y **hay prospectos que se comportan igual porque necesitan más tiempo para madurar y convertirse en clientes. ¡Y hay que darles ese tiempo!** Por eso, el último error que podría cometer usted, el único error que no debería cometer, es darlos por perdidos y despreciarlos.

Piénselo de esta manera: qué tal que el prospecto esté interesado en su oferta, muy interesado, solo que en el momento en que le llegó no dispone del dinero para comprar. Obviamente, es imposible que usted se entere de esa situación, de

ahí que sea una equivocación asumir que ese prospecto no cuajó, que no va a comprar. **No rompa el vínculo con él, consiéntalo, hágalo sentir importante y quizás en el futuro se convertirá**.

Roma no se construyó en un día, habrá escuchado alguna vez. Pues, bien, ningún negocio exitoso se construyó de un día para otro. Ese es un camino plagado de obstáculos, con dificultades, una jungla llena de fieras dispuestas a tragarse a los débiles y, por eso, **se requiere una estrategia, se requiere paciencia, se requiere inteligencia para salir del bosque y disfrutar de los prados, de la playa, del sol**.

Tratar de adivinar por qué un prospecto no respondió a su llamado solo le dará dolores de cabeza: la única alternativa es trabajar para que, cuando él esté dispuesto, abra la puerta

Es posible que le parezca complicado y aburrido eso de 'perseguir' a un prospecto, pero en un capítulo anterior quedó claro que es una inversión que vale la pena: el valor que es necesario invertir para conseguir un cliente usualmente se triplica o cuadruplica cuando este abre la billetera y le compra varias veces. Entonces, no cabe duda, vale la pena. **Vale la pena porque, al fin de cuentas, solo se benefician usted y su negocio**.

Si realmente lo que busca es la libertad financiera, la posibilidad de disfrutar más tiempo con su familia y sus seres queridos, hacer realidad sus sueños, **requiere un sistema para transformar su negocio. Eso significa dejar de dar palos de ciego, de ejecutar acciones al azar** y obtener resultados erráticos para convertirse en el dueño de su

destino, controlar su negocio y dirigirlo al éxito y la prosperidad. Y ese, claro, no es un juego de niños.

Lidiando con el no apegamiento

Varias veces, en este y en anteriores capítulos, dije que una de las características que debe tener un emprendedor para llegar al éxito y a la prosperidad en los negocios es **seguir, al pie de la letra, el plan trazado, la estrategia de marketing, los pasos del sistema de marketing**. Es lo que llamamos apegamiento, que si bien no es un término técnico, sirve para expresar perfectamente este grave problema que aqueja a muchos.

Resulta curioso que el ser humano es apegado a muchas cosas, situaciones o personas, la mayoría de las cuales no le hacen bien, pero **es decididamente indisciplinado cuando tiene que acogerse (apegarse) a un plan, a una estrategia, a un libreto**. El no apegamiento es muy real y es la razón por la cual muchas personas fracasen en casi todo lo que hacen, incluidos los negocios. Un mal que, además, es más contagioso que una epidemia.

Especialmente en nuestros países latinoamericanos, **si usted le dice a una persona que debe hacer fila para subirse al transporte público, es el primero que arma el desorden**; si le dicen que debe esperar a que el avión detenga completamente su marcha antes de levantarse del asiento, se quita en cinturón de seguridad y se pone a pasear por los corredores, en una actitud que podríamos llamar 'rebeldía emocional'.

Existe una marcada predisposición cultural (porque no creo que sea natural del ser humano) **a llevar la contraria, a ir en contravía de las normas, a creer que nos las sabe-**

mos todas y podemos hacer las tareas a nuestro estilo, como mejor nos parezca. Ese, sin duda, es uno de los motivos del subdesarrollo de la región y, también, uno de los obstáculos más grandes que enfrentan los empresarios, un muro a veces infranqueable.

No apegamiento es igual a no compromiso, a no proceso; también, a improvisación, a desorden, a acciones dejadas al azar. Ciertamente, no es algo que se pueda medir cuantitativamente, que se pueda racionalizar, pero **es innegable que este problema existe y, sobre todo, que sus consecuencias son funestas para su negocio**. Ha de saber, en todo caso, que otras variables que le permiten ser exitoso tampoco se pueden medir.

Conducir su negocio al éxito y la prosperidad es como cocinar: hay una receta en un orden que debe cumplirse a cabalidad, so pena de que el platillo se queme o de quede crudo

¿En qué consiste el no apegamiento en los negocios? Esa es una muy buena pregunta: a trabajar sin un sistema; a crear uno, pero no darle tiempo para que funcione y dé los resultados que esperamos; a saltarse los pazos del plan establecido; a **no medir las diferentes variables que entran en juego**; a descuidar el seguimiento de los prospectos y de los clientes ya establecidos, en fin, a dejarse dominar por la anarquía.

El problema se origina porque son **las personas creen conocer la receta de memoria, están convencidas de que dominan el arte de los negocios y confían en su intuición**. Si bien esta última característica suele ser útil en algún punto del proceso, no puede ser la norma de conduc-

ta. ¿Conoce la definición de ese término? Intuición *"es la facultad de comprender las cosas inmediatamente, sin necesidad de razonamiento"*.

¿Cree usted, amigo mío, que puede alcanzar el éxito en los negocios *sin necesidad de razonamiento*, siguiendo sus presentimientos? Si su respuesta no fue un **NO** contundente, mejor cambie de actividad, **busque algo distinto a los negocios, porque esto, definitivamente, no es para usted**. Voy a decirlo clarito, que para que no queden dudas: apegarse a los sistemas, al plan de trabajo, a las estrategias, es el único camino seguro al éxito.

Veamos seis razones por las cuales los empresarios y emprendedores, también las personas en general, son reacias a apegarse a los planes y a los sistemas, y cuáles pueden ser las alternativas de solución de cada una:

1. No hay motivos para confiar

La mayoría de las veces, cuando les pregunto a mis discípulos por qué no se apegan al sistema, al plan diseñado, la respuesta más común es que *"no es confiable"*. **Crearon algo, pero al poco tiempo de verlo funcionando perdieron la fe en él** y prefirieron dejarlo abandonado. Grave error, costosa equivocación. Darse por vencido antes de librar la batalla es uno de los peores defectos de alguien que está dedicado a los negocios.

Tras escucharlos y conocer sus argumentos y analizar la problemática, por lo general concluimos que quisieron reinventar la rueda o el agua tibia. ¡Y ya están inventadas, y funcionan bien! **A veces, por querer diferenciarse de sus competidores, los emprendedores exageran la nota** y se van al extremo de diseñar algo en lo que ni ellos mismos

creen, cuando la fórmula ya está en el mercado y, lo mejor, a su disposición.

¿Cómo acabar con esa desconfianza? **Use un sistema que ya sabe que funciona para otros**. Anteriormente, argumentaba que usted debe mirar muy bien qué hace su competencia, cómo lo hace, y adoptar en su negocio aquellos aspectos y características que, sin duda, le ayudarán a alcanzar el éxito y la prosperidad. Bien, pues el caso de los sistemas es una oportunidad ideal para poner en práctica esa premisa.

Si usted se da a la tarea de investigar la vida de los empresarios exitosos, de los dueños de las marcas más prestigiosas del mundo, **encontrará un factor común: todos, en algún momento, copiaron a alguien.** En la calle dirán que se *"robaron una idea"*, pero lo cierto es que en este mundo no hay nada oculto bajo el sol. Recuerde lo que se habló al comienzo del capítulo: hay modelos que están ahí, disponibles para ser emulados.

A muchas de las personas que asesoro, y que han salido adelante con sus proyectos, no las conozco: a distancia, desarrollamos una estrategia para ayudarles; jamás nos hemos reunido

Si usted encuentra un sistema que cree puede funcionar en su negocio, **vaya a donde quien lo diseñó y pídale que le enseñe, que sea su mentor, que le ayude a implementarlo**. Si se niega, busque otra persona que lo conozca y solicíteselo. Si bien hay mucha gente envidiosa, que se niega a colaborar con los demás, créame que son más, muchos más, los que con agrado están dispuestos a darle una mano.

Ahora bien, si nada de eso es posible, hay otras alternativas:

lea un libro sobre ese tema, compre alguno de los mil y un cursos que se ofrecen en la red, asista a eventos en vivo con expertos o contrate algún consultor que le enseñe. **No puede pretender que todo sea fácil, que todo sea gratis**: para alcanzar el éxito y la prosperidad en los negocios, una de las premisas fundamentales es invertir en usted y en su empresa.

2. Falta de confianza en sí mismo

Una situación que frena a una persona para alcanzar sus sueños en cualquier actividad de la vida, incluidos los negocios, es el lastre de **su pasado. Algunos viven atados a él, presos de los recuerdos, y no se dan la oportunidad de avanzar**. Peor aún, pierden la confianza en sí mismos, condicionados por aquello que les ocurrió hace tiempo, sin caer en cuenta que ¡su pasado no equivale a su futuro!

Sucede en las relaciones personales, en el campo laboral y, por supuesto, en los negocios. Al ser humano en general le cuesta un potosí cerrar los ciclos y abonar el camino para comenzar unos nuevos. **Remordimientos, sentimientos de culpa, inclusive ansias de venganza, lo mantienen atado a esa etapa de su vida que nunca volverá**, que ya fue y que no puede ser modificada. Pero, sobre todo, lo mantienen anclado, sin poder avanzar.

Cuando una persona no ha conseguido ser exitosa en el pasado, suele convencerse de que tampoco lo será en el futuro. **Eso no es solo dañino para su cuerpo y su mente, sino fatal para su negocio. Pensar así es ir directo al fracaso. El pasado hay que asumirlo como un aprendizaje** y, en ese sentido, aprovecharlo para sustentar el presente y forjar el futuro. Saber qué errores se cometieron, y por qué, para no volver a tropezar con la misma piedra.

Entender que la prioridad es vivir el hoy, el presente, y seguir adelante es una mentalidad imprescindible para todo aquel empresario o emprendedor que, en verdad, desee el éxito y la prosperidad en su negocio. De lo que **debe ser consciente es que no puede repetir los errores y que necesita ejecutar las acciones correctas** para evitar que esa historia se dé una vez más. ¡Anímese, dese una nueva oportunidad, piense positivo!

Los obstáculos son para superarlos; el pasado, para dejarlo atrás; el presente, para vivirlo; el futuro, para construirlo. No abandone sus sueños solo porque alguna vez no se hicieron realidad

Los fracasos, hay que aprenderlo, **son simplemente esos episodios desagradables con los que nos topamos en el camino y que si bien no son gratos de recordar, hay que valorarlos por las enseñanzas que dejaron**. Muchas personas, sin embargo, porque cargan el pasado como una pesada lápida sobre la espalda, se llenan de miedo y no son capaces de asumir nuevos retos, de dar el paso necesario para cambiar su destino.

Adquirir la capacidad de superar los obstáculos y enterrar los fracasos en el pasado es, sin duda, **una característica que diferencia a las personas exitosas de aquellas que se frustran y no despegan**. Si hace una campaña de marketing y no funciona (fracasa), que es algo habitual, asúmalo como un aprendizaje: ya sabe que esa estrategia no es correcta, que esa forma de hacerlo no conviene, y no la repite más.

3. No hay razones para apegarse

Una de las equivocaciones más comunes de los seres huma-

nos, que no es exclusiva de los empresarios o emprendedores, **es iniciar un camino sin saber con certeza qué quiere, adónde desea llegar, qué pretende obtener**. Cuando formulo estas preguntas a mis clientes, la mayoría, sin dudar, me responde que su sueño es la independencia económica, la posibilidad de ser dueño de su propio tiempo y dedicarse a su familia.

Todos buscamos eso, por supuesto, porque es lo más cercano a la definición de felicidad que nos inculcaron, que nos enseñaron cuando éramos niños. Sin embargo, el problema está en que esos sueños, así expuestos, son demasiado vagos. **Porque, la verdad, lo que uno ve en la realidad es a muchos ricos que viven a las carreras de aquí para allá y que lo que menos hacen es estar con sus familias**. ¿Entonces?

Lo que pretendo es que se detenga un momento, que se tome unos minutos para analizar esto, porque es muy importante para su futuro. ¿Qué significa para usted la **independencia económica? ¿Qué va a ser con ese tiempo libre? ¿En qué actividades va a estar con su familia?** Es que a veces, como lo dije unas líneas atrás, esos pensamientos vagos nos conducen por un camino sin rumbo y terminamos desilusionados.

Este es un ejercicio que cualquier persona debería hacer cada tiempo en su vida, porque muchas veces estamos involucrados en algo que creíamos nos haría felices, pero **al cabo de un tiempo comprobamos que no es así. Y surge esa pregunta que atormenta:** ¿Y ahora, qué?". Mi consejo es que siga la estrategia del niño, hasta que encuentre la respuesta. ¿Cuál estrategia? Esa de preguntar repetidamente ¿por qué, por qué, por qué?

Cuando halle la respuesta, entenderá si eso que hace en verdad tiene sentido, si es lo que desea en su vida, si ese es el camino que lo va a conducir a la felicidad con que sueña. **Si la respuesta es afirmativa, ¡qué alegría! Continúe ahí. De lo contrario, cambie el rumbo inmediatamente**, porque va por el camino equivocado y tarde o temprano se va a estrellar contra el mundo. Y es mejor prevenir que lamentar…

Si la respuesta es afirmativa, eso quiere decir **que hay motivos suficientes para apegarse a lo que hace, para creen en lo que hace, para darle tiempo a lo que hace, para apasionarse por lo que hace**. Como dije antes, no se trata exclusivamente de dinero, porque ya sabemos que no hace la felicidad; tiene que haber un empoderamiento, un convencimiento, la seguridad de que lo suyo es servir a los demás.

La vida sería más fácil y seguramente seríamos más felices si aplicáramos en el día a día las leyes de los negocios, como la del apegamiento a lo que nos apasiona

Repito: utilice la estrategia de los niños, preguntar por qué hasta que encuentre la verdad que está oculta. Solo si está convencido, solo si hay un motivo poderoso para alcanzar lo que busca, tanto esfuerzo valdrá la pena. De lo contrario, por más que obtenga cuantiosas ganancias, **de que sea famoso y reconocido, de que algunos lo vean como un modelo, no será más que el dueño de un negocio que lo tiene prisionero**.

Y eso, por supuesto, no es lo que queremos, ni usted ni yo. **Encuentre ese último porqué, el que en verdad lo**

motiva a hacer lo que hace, y entréguese en cuerpo y alma, con convicción y pasión, y haga que funcione bien. Su negocio no es más que una extensión de lo que es usted como persona, una herramienta que lo lleva a ese paraíso que lo trasnocha: haga que su vida funcione, haga que el sistema funcione, haga que su negocio funcione.

4. Demasiado difícil para hacerlo

Este es un tropiezo muy frecuente en los negocios, porque mucha gente cree que es fácil llegar a ser exitoso. ¿Conoce algún negocio grande, importante, trascendente, que se haya edificado sin dificultades? ¿Recuerda alguna empresa, de esas que marcan época, que dejan huella, que se haya levantado sin haber encontrado mil y una dificultades? La vida no es fácil, y los negocios tampoco lo son. **Así es, así debe ser**.

La impaciencia, **el afán por ver realizado todo cuanto sueña, es el camino más corto hacia... el fracaso**. ¿Recuerda algo que dije unas hojas antes? Roma NO se construyó en un día. Diseñar y poner en funcionamiento el sistema adecuado para su negocio nunca va a ser fácil, pero esa, precisamente, es la razón para emprender la tarea. Después, cuando todo marche sobre ruedas, verá con satisfacción que sus miedos eran infundados.

La experiencia me ha enseñado que las personas desperdician tiempo y dinero intentando simplificar algo que requiere es complejo. ¿A quién le importa que su sistema de marketing sea difícil si al final es el vehículo que lo lleva al éxito y a la prosperidad? Coincidirá conmigo en que **no hay satisfacción más grande que alcanzar algo que nos proponemos y recordar cuántas dificultades sorteamos**.

Paciencia y disciplina, paciencia y disciplina y más

paciencia y más disciplina. Esa es la única estrategia para conseguir que su sistema funcione. Si la tarea fue bien hecha, puede estar seguro de que los resultados lo compensarán todo. Así, entonces, no se mortifique si debe montar un sistema de 20, 30, 50 o 100 pasos. Lo importante es que esa herramienta le sirva y que se sienta satisfecho por haber creado algo que solo le sirve a usted.

¿Cuál es el premio? No solo las ganancias, sino **la certeza de comprobar que creó un recurso comercial que es casi imposible de replicar.** ¡Y que funciona como un relojito suizo! Es, entonces, cuando puede relajarse y dedicarse a monitorear. No se desanime por esa percepción de que crear un sistema de marketing es algo complicado: estoy seguro de que en su vida, como yo, ha sorteado favorablemente situaciones que en verdad sí fueron muy difíciles.

Un sistema no tiene por qué ser sencillo; se necesita que sea efectivo, que le permita llegar a donde desea. Tanto trabajo se justifica, porque es ahí, en el sistema, donde está la riqueza

5. Influencias negativas de los ignorantes

Quizás suene algo brusca esa definición, pero la verdad es que no hay una más precisa. Una de las reacciones más comunes del ser humano es compartir con sus allegados, los de la familia, los amigos y los compañeros de trabajo, aquel proyecto que los trasnocha**. Lo hace buscando inconscientemente un respaldo, una voz de aliento, una aprobación, pero a la hora de la verdad lo que recibe es diferente**.

Por cada persona que escuche su historia, recibirá un problema, o una serie de problemas, que deberá sortear. Y mu-

chos, sin duda, le dirán que no lo creen capaz de alcanzar el éxito y le expondrán mil y un argumentos. **Y otros más le darán en la vena de las dudas y provocarán que se llene de incertidumbre, que pierda la convicción**. Y habrá quienes, sin empacho, destilarán su envidia y tratarán de poner piedras en su camino.

Una de las enseñanzas más grandes que me ha dejado el mundo de los negocios es que **la familia y los amigos no son, casi nunca (por no decir nunca) buenos consejeros. ¡No en los negocios!** Por muy buena fe que tengan, por mucho que lo aprecien a uno, por muchas ganas que tengan de que las cosas resulten bien. ¡No son buenos consejeros! Lo común es que reciba críticas, burlas, desaprobación, justo lo contrario a lo que busca.

Evite a esas personas, especialmente en los primeros pasos del proceso de construcción de su negocio. ¿Requiere asesoría? ¿Quiere compartir sus sensaciones y sus ideas con alguien? Busque a un experto, toque la puerta de un mentor. Esas **personas que ya pasaron por lo que usted está pasando, que superaron las dificultades que usted va a enfrentar, que ya encontraron el éxito**, esas son las personas que necesita, que le sirven.

Ese, créame, es un mal que nos aqueja a los emprendedores: la gente no entiende lo que hacemos, cómo lo hacemos ni por qué lo hacemos. Y lo último que queremos cuando estamos en el proceso de montar un negocio es gente que nos desapruebe, nos genere dudas, nos desanime. ¡A esas personas tóxicas, húyales! **Únase con personas positivas, creativas, propositivas**, que estén para construir y no para desbaratar.

Se lo expongo así: cuándo le duele una muela, ¿a quién acu-

de: al odontólogo o al vecino, que es abogado? Cuando tiene un problema con el fisco, ¿a quién busca: al tributarista o al amigo que es ingeniero? **Cuando se le daña el vehículo, ¿a dónde lo lleva: al mecánico o al peluquero? Hay una lógica, ¿cierto?** Bueno, pues, ¡aplíquela también en los negocios! Asesórese solo de expertos, de los que sí saben.

Cuando su sistema funcione a la perfección, cuando empiece a cosechar los frutos de su trabajo, **cuando su negocio ande sobre ruedas, convoque a su familia, a sus amigos, a sus allegados; invítelos a un asado y compártales su alegría, su felicidad, su prosperidad**. Hágalo, eso sí, cuando el sistema ya funcione, no antes. De resto, consulte a los que pueden ofrecerle una respuesta educada, a los que tienen una mecánica de trabajo exitosa.

No pise esa cascarita de consultar con quien no tiene idea de lo que hace, que no es experto en la materia, porque puede provocarle una caída de la que le cueste reponerse

6. Aislamiento

¿Está preparado para hacerse amigo de la soledad? ¡No se asuste! Es una pregunta que debe plantearse en algún momento del proceso, para que no se convierta en una sensación que frustre sus sueños. **El empresario, camino del éxito, suele transformarse en un solitario, en una persona de pocos amigos, de muy esporádica vida social**, de rutinas de trabajo poco habituales, contrarias a las del común de la gente.

Esa es una realidad contra la que hay que luchar, o mejor, con la que hay que aprender a lidiar. **Obsesionados por**

alcanzar el éxito y la prosperidad, por superar las dificultades, por no dejarse tragar por las fieras que habitan la jungla del mercado, los empresarios corren el riesgo de volverse huraños, de apartarse de eso que otras personas llaman 'el mundo real'. Es una piedra que a muchos hace tropezar, pero que no es infranqueable.

¿Hay antídoto para ese mal? Por supuesto que sí. ¡Esa es una buena noticia! Recuerde que varias veces he dicho que **la vida y los negocios no son muy distintos y que lo que funciona para la vida suele funcionar también para los negocios**. Pues, bien, de la misma manera que en la vida camina junto con su familia, con sus amigos, con sus seres queridos, en los negocios debe encontrar la compañía adecuada para recorrer el trayecto.

El proceso de creación y puesta en marcha de su sistema de marketing puede ser un camino de obstáculos, razón por la cual en los negocios solo los mejores, los fuertes, alcanzan el éxito

Consiga a otras personas que estén dispuestas a realizar este viaje con usted, que **compartan sus sueños, que estén dispuestas a colaborarse mutuamente en las dificultades, que quieran aprender a su lado**, que le brinden la confianza que se requiere para salir adelante. Cuando uno está acompañado, la soledad (que igual va a aparecer en el trayecto) es más llevadera, es más fácil de sobrellevar.

Únase a una comunidad de emprendedores, **busque a otros que estén en su misma situación; asóciese con personas que tengan su mentalidad, que puedan servirle de apoyo en momentos difíciles**; conforme un

equipo con el que pueda trabajar en procura de su objetivo. Si nada de eso es posible, entonces, contrate a alguien que conozca el camino, que ya lo haya transitado, y que lo guíe hasta su sueño.

El aislamiento no debe asustarlo, siempre y cuando no se convierta en algo irremediable. Recuerde que **en la vida y en los negocios el ser humano suele quedarse solo cuando emprende las grandes obras**, poco a poco encuentra compañeros en el camino y después se ve rodeado de una multitud cuando está en la cima. Cuando eso ocurra, cuando otros quieran subirse al bus de su éxito, **entenderá que la soledad es muy buena compañía**.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 15

Dado que no es posible crear un sistema de marketing entero a través del libro, le propongo el siguiente ejercicio que igual debe resultarle útil: escriba tres áreas sobre las que podría crear un sistema de marketing en su negocio actualmente. Pueden ser campañas continuas alrededor de diferentes productos o servicios, promociones anuales o de temporada o, inclusive, un evento único

1. ____

____

2. ____

____

3. ____

____

►RECAPITULEMOS

1. No tema mirar a la vereda del frente para analizar con rayos X a su competencia y después adoptar para su negocio aquellos valores que le sirvan para diferenciarse

2. Documentar detalladamente sus sistemas es el primer paso para garantizarle al mercado algo más que productos en serie

3. Diseñar un sistema de marketing le permitirá dormir tranquilo, a sabiendas de que su negocio continuará trabajando para usted y podrá predecir sus resultados

4. El camino más corto para dilapidar su dinero y echar a perder su negocio es la improvisación, la ausencia de verdaderos sistemas

5. Un sistema de marketing es el único vehículo que lo conducirá a donde quiere llegar: al éxito y la prosperidad, a cumplir sus sueños

Regla # 6: Administración efectiva del tiempo



6

Una característica por la que son especiales los empresarios exitosos es que son los dueños de su tiempo. Son responsables de sus actos y obtienen resultados sobresalientes

Si todos los días tienen 24 horas, equivalentes a 86 400 segundos, ¿por qué tantos empresarios y emprendedores dicen que el tiempo nunca les alcanza para lo que pretenden en sus negocios? Da la impresión que no les basta toda una vida para cumplir sus sueños, porque **siempre están enfrentados a un dilema que los supera: ¿Cómo hago para sacar tiempo? ¡Siempre viven ocupados!**

Este de la administración efectiva del tiempo es un tema bien complicado en la vida común, pero mucho más en el mundo de los negocios. ¿Por qué? Porque si en otros aspectos he dicho enfáticamente que **¡no hay reglas perfectas que se apliquen a todo el mundo!, en este caso la premisa sí que es cierta**. Cada persona, en su libre albedrío, maneja sus tiempos de acuerdo con su conveniencia, con sus necesidades.

¿Cómo hacerle entender a un empresario que **el tiempo**

que dedica a revisar su correo, por ejemplo, es tiempo perdido? ¿Cómo explicarle que ese moderno hábito de la *reunionitis* (reuniones para programar reuniones, reuniones para evaluar reuniones, reuniones para saber por qué no se han hecho reuniones) es una enfermedad que poco a poco va consumiendo la vida de su negocio?

Como no hay reglas establecidas, como no hay un decálogo que diga cómo, en qué y durante cuántos horas o minutos se debe cumplir cada tarea, **el único que puede decidir cuál es la medida exacta ¡es usted mismo! Nadie, absolutamente nadie**, le puede imponer tiempos o cronogramas. Es cierto, un mentor le hará sugerencias basadas en su experiencia, pero solo son eso: SUGERENCIAS.

¿Cuánto tiempo es suficiente? Es una pregunta que usted, y solo usted, puede responder. Nadie puede decirle cómo programar su tiempo y en qué. Ese es el gran problema

Esa es una de las principales dificultades para cumplir lo que llamamos *'administrar el tiempo'* o *'invertir su tiempo en actividades productivas'*. Porque **nadie, absolutamente nadie, puede decirle si una actividad es productiva para su negocio**: eso solo lo sabe usted, según las expectativas que haya fijado, de acuerdo con los sueños que quiere alcanzar. Si existen eso que llamamos reglas, es usted el que debe fijarlas.

Lo que sí podemos hacer es **administrar nuestra distribución del tiempo, es decir, determinar cuánto tiempo le dedicamos a cada tarea que nos fijamos**. ¿Cuál es el beneficio? Saber si ese tiempo fue bien invertido o si, por el contrario, se malgastó en esas actividades 'roba tiempo' que

son tan comunes hoy en día, aquellas que para muchos son indispensables, inaplazables, pero que a la postre solo retardan nuestros objetivos.

Lo que **estamos en capacidad de administrar es el acceso que les permitimos a nuestro tiempo, a nuestro espacio, a otras personas o actividades**. También, el nivel de compromiso que exhibimos y las elecciones que tomamos para, como decían las abuelas, *"hacer rendir el tiempo"*. Recuerde: no se ha inventado un software, no hay una receta perfecta, aunque sí hay tres aspectos que contribuyen a obtener resultados más efectivos.

Como se dijo en un capítulo anterior, **si no sabe cómo hacerlo, vea cómo lo hacen otros, cómo lo hacen los que son exitosos en su industria, y adáptelo a sus necesidades y posibilidades**. Las personas exitosas, sin embargo, nos han enseñado tres prácticas que a ellos les funcionaron muy bien para dar abasto con sus tareas y disponer de tiempo libre, y que quizás a usted también le resulten útiles:

1. **El ambiente:** condiciona para bien y para mal, y puede ser un factor que lo conduzca al éxito o al fracaso. No hay términos grises
2. **Las distracciones:** hoy en día, el propio computador en el que trabajamos o el teléfono móvil pueden convertirse fácilmente en los principales enemigos de la productividad
3. **La responsabilidad:** usted, y solo usted, está en capacidad de dar cumplimiento a ese cronograma que ha establecido para el día, la semana o el mes

Dicho así, no parece tan difícil, pero la realidad es distinta: **la mayoría de las personas, la gran mayoría, no es capaz de reunir esas tres condiciones. Alguna falla**.

Aunque las otras dos funcionen a la perfección, aunque estén controladas, si el triángulo no se cierra, tarde o temprano se desbarata. ¿Por qué ocurre esto? Porque los seres humanos, por naturaleza, tendemos a complicar las situaciones en vez de simplificarlas.

El ambiente es una de las exigencias innegociables. **¿Quién puede trabajar y producir en medio del desorden, del ruido y de las incomodidades?** Yo no, seguro, y asumo que usted tampoco. Hay que instalarse en ambientes que faciliten la productividad, que la incentiven, que nos inspiren y nos mantengan motivados. Yo, por ejemplo, requiero uno en el que no haya interrupciones, en el que pueda estar tranquilo y concentrado.

Si trabaja en casa, allí debe montar una oficina; no puede realizar sus labores en la sala o el comedor, o donde está el televisor. Aún en su propia casa, necesita un espacio adecuado

Hubo algún tiempo, cuando mis hijas estaban muy chiquitas, en el que tuve que salir y alquilar una oficina: era imposible evitar las distracciones, los ruidos, las interrupciones. Fue algo difícil para todos en la familia, pero necesario para el bienestar de mis negocios. Un tiempo después, cuando las niñas crecieron, regresé a casa, pero **mi oficina es completamente independiente del resto de ambientes. ¡Completamente independiente!**

Antes de comenzar a trabajar, además, **pongo en práctica una rutina que me ha resultado muy favorable y efectiva**: apago el teléfono celular, cierro con llave la puerta de la habitación, apago el televisor, me desconecto de las re-

des sociales mientras ejecuto otras actividades y silencio las notificaciones del correo electrónico. Esos son 'ladrones de tiempo' que enredan la pita, que dilatan el cumplimiento de las tareas previstas.

¿Le parece algo extremo? Probablemente así sea, pero créame que es de costumbre: hay que establecer el hábito. Cuando usted consigue incorporar esas prácticas en su rutina diaria de trabajo, pronto **se dará cuenta de que terminar las tareas programadas le toma menos tiempo que en el pasado**, que se siente más satisfecho con los resultados, que hasta le sobra tiempo para dedicarlo a estas actividades típicas del mundo moderno.

Programe su día

Los servicios médicos actuales, especialmente en nuestros países latinoamericanos, son un modelo de cómo pueden distribuirse las tareas: **las citas están programadas cada 20 minutos y hay una premisa estricta: hay que atender tres pacientes cada hora**. Eso implica que no puede extenderse con ninguno, porque el cronograma se trastoca. Y no hay tiempo ni siquiera para ir al baño, menos para atender una llamada que no sea de trabajo.

Quizás sea una deformación de lo ideal, un extremo que suele ser vicioso porque se despacha a los pacientes como si se tratara de artículos, no de seres humanos que requieren atención, que están allí para solucionar sus problemas, que esperan al menos ser escuchados con respeto. En esencia, sin embargo, ese esquema tiene una virtud: **se fija claramente el punto de comienzo y el punto de finalización de cada tarea (cita)**.

Ese, sin duda, es uno de los elementos más importantes de

su rutina diaria: saber cuándo comienza una labor y cuando debe terminarla (al menos, lo correspondiente a esa cesión, y después puede reanudar). El siguiente aspecto **es establecer los objetivos claros y precisos de ese tiempo, de esa tarea**, especialmente cuando es algo que involucra a otras personas. Se requieren los dos para cumplir a cabalidad con la programación.

La vida moderna ofrece mil alternativas válidas y útiles para organizar las tareas relacionadas con su trabajo y demás actividades que copan su tiempo en el día: ¡Úselas!

Como dije al comienzo, no hay reglas establecidas para administrar su tiempo. Sin embargo, sí es posible programarlo de la manera más eficiente posible, con algunas de las ayudas que nos ofrece la vida moderna: diferentes versiones de programadores (virtuales, de escritorio, carteleras de corcho, pósits, alarmas, cronómetros). **Lo importante, en todo caso, no es el método que utilice, sino que respete y siga paso a paso** la programación.

La guía diaria debe convertirse en una predicción minuto a minuto de su día. No es una camisa de fuerza, no puede ser igual todos los días, pero sí es un modelo que le sirve, fundamentalmente, para evitar que los ya mencionados 'ladrones de tiempo' perturben sus labores y que las actividades se acumulen indefinidamente. **La idea básica, por supuesto, es ir poniendo punto final a una serie de tareas** organizadas por prioridad.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta, porque repito que no hay normas establecidas, es aquella de entender que

hay tareas que puede realizar en corto tiempo, pero hay otras que necesitan más desarrollo, más tiempo, más paciencia. Así, entonces, habrá días en los que su calendario solo ofrece tres labores; otros, en los que tendrá 10 o 15 actividades y algunos más en los que una sola le copa todo su tiempo.

Los dos extremos, aquellos días en que hay demasiadas actividades programadas y esos otros en los que hay una sola, **son los que suelen enredar a los empresarios y emprendedores. Sobre todo, a los que trabajan en casa**, que no cumplen un horario fijo, que dependen de su disciplina y compromiso. Se pueden ver desbordados por la cantidad de tareas o se pueden relajar demasiado pensando que *"no hay apuro"*.

Y, claro, ya sabemos que los extremos son viciosos. De ahí que lo valioso es que usted tenga la capacidad de **fijar una rutina, de establecer tiempos mínimos y máximos de ejecución, que se apegue a la programación, que sea disciplinado** en eso que para algunos es tan difícil: hacerles el quite a las distracciones. La esencia de una guía diaria es mantenerse enfocado en lo verdaderamente importante para usted y su negocio.

Cuando un emprendedor no cumple a cabalidad con este propósito, permanentemente está en riesgo de caer en las tentaciones de abarcar demasiadas tareas que desbordan su capacidad o de destinar demasiado tiempo para una sola actividad y, por ende, desperdiciar valiosos minutos que bien pudiera emplear en otras labores productivas. **Concentración, foco, energía y recursos deben estar en concordancia**.

Dentro de cualquier plan de acción diaria que establezca debe

haber flexibilidad. Sin embargo, debe ser una guía muy cercana a la realidad para que pueda cumplir con el plan propuesto

En este sentido, a mí me ayudó mi formación como sicólogo, porque la atención de cada paciente está claramente delimitada: sesiones de 45 minutos. Ya lo mencioné unos párrafos antes: pase lo que pase, estemos donde estemos, la consulta se suspende a los 45 minutos porque **hay alguien más esperando su turno, y hay que respetarlo**. Así, entonces, si decide que vas a leer durante una hora, ¡son 60 minutos, no más ni menos!

Uno de los errores más frecuentes de los emprendedores cuando fijan la programación de su día de trabajo es que **casi nunca involucran actividades vitales como darse un descanso, como abrir un espacio para las comidas** o algunas otras que no pueden obviarse, como pasar un rato con la familia, hacer trámites en bancos, ir al mercado, practicar algún deporte, leer, escribir o capacitarse en algo relacionado con su negocio.

Esa es la importancia de los sistemas de marketing de los que hablamos en el capítulo anterior: **son las mejores herramientas para establecer prioridades, para realizar el monitoreo de sus tareas, para hacer el seguimiento de lo que está pendiente**. Yo los prefiero complejos (que no es lo mismo que complicados), porque quiere decir que son detallados, que me dan la posibilidad de cuidar esos detalles que son tan valiosos.

Estos procesos complejos requieren estudio y atención, pero **son muy efectivos porque además de permitirle llegar al objetivo propuesto, facilitan la consecución de prospectos y, lo mejor, la ayudan a organizar su**

tiempo. ¿No son pocos beneficios, cierto? En la medida en que esos sistemas sean eficientes, usted tendrá más tiempo para otras labores, para las más importantes, para las que determinan el bienestar de su negocio.

Cuando algunos de esos procesos están sistematizados, con CRM, con autorrespondedor, con flujo de ventas, facilitan sus tareas de manera increíble: simultáneamente, y sin que usted mueva un dedo, trabaja con los prospectos en su intención por asegurarlos, trabaja en el fortalecimiento de la relación con sus clientes actuales y trabaja en la producción de resultados. **Es una cadena que se mueve solita y le da autonomía y libertad de acción**.

Leer, practicar algún deporte, tomarse un pequeño descanso en la mitad de la jornada, alimentarse o capacitarse también son actividades que hay que incorporar en la programación de su día

Una estrategia que a muchos nos ha resultado efectiva es aquella de otorgarle un valor en dinero a cada tarea que se realiza durante el día. **Ese valor puede estar determinado tanto por el tiempo que se le dedica como por el efecto que esa actividad tiene en su negocio**. ¿Qué genera más valor: las alianzas con los asociados, escribir un email, hacer una campaña de marketing? Esa es una guía para establecer la escala.

Cuando usted determina ese escalafón (siempre y cuando lo haga correctamente), puede saber **cuáles son las tareas verdaderamente importantes, las prioritarias, en comparación con aquellas que pueden ser pospuestas** o no requieren toda su atención. Es algo a lo que algunos

emprendedores no le dan la relevancia que tiene y, por eso, tropiezan con obstáculos que no deberían incomodarlos.

Y aquí llegamos justamente a un tema que me encanta, pero que muchos empresarios y emprendedores no entienden: ¡Hay que aprender a delegar! **Ni siquiera aquellos que trabajan solos lo pueden hacer todo ellos mismos**. A veces, casi siempre, hay que contratar algún asistente, una secretaria, un diseñador gráfico, en fin, una persona que dé una mano y le permita dedicarse a las tareas que son decisivas para su negocio.

Veamos un ejemplo que puede ayudar a comprender lo que afirmo: si una persona realiza al menos cuatro llamadas diarias en cada uno de los 250 días hábiles del año y dedica nada más que 3 minutos adicionales a los previstos al día para esta tarea, significa que en un año habrá perdido una semana de su tiempo en algo que debería tener controlado. **Un costo verdaderamente elevado para alguien que, ya sabemos, se queja por falta de tiempo**.

El mismo ejercicio lo puede realizar teniendo en cuenta los minutos (¿horas?) que dedica a consultar las redes sociales o a repetirle a un empleado desobediente cómo debe hacer sus tareas. **Esas son las actividades que 'roban' su tiempo, que le impiden ser productivo, que lo alejan de sus metas, que lo distancian de sus sueños**. A veces, creemos que son actividades normales, pero eso no significa que sean indispensables en su día a día.

Este es un tema en el que, como se habló en una capítulo anterior, hay que aprender de los que lo hacen bien, de los que consiguieron establecer unos estándares óptimos, como los empresarios que son altamente productivos y **siempre tienen**

tiempo para todo lo que quieren, para los que combinar trabajo, descanso, familia y aficiones no es un tormento. Ellos nos enseñan algunas claves que pueden resultarle útiles:

1. Acepte que nadie puede manejar el tiempo (ni el suyo, ni el de los demás)
2. Reconozca la importancia de identificar y enfocarse en no más de cinco actividades que son realmente esenciales para el éxito de su negocio
3. Rechace la tentación de querer abarcar demasiado, algo que lo lleva a desenfocarse de su objetivo y perder el impacto
4. Entienda que aquellas actividades que decide poner en otras manos son igualmente importantes para su negocio como las que usted realiza personalmente
5. Aplique la responsabilidad financiera en cada una de sus actividades

Es difícil perder tiempo cuando no hay tiempo para perder. Esto no significa que deba estar ocupado siempre: indica que debe ser criterioso al definir a qué actividades se dedica

Si usted hace un análisis concienzudo de su negocio, se dará cuenta de que hay actividades críticas, que requieren su permanente atención; otras, llamémoslas de riesgo mediano, que puede monitorear a la distancia, esporádicamente; y algunas más, que sin ser irrelevantes, puede ponerlas en manos de terceros y **conseguir ese tiempo que requiere para las labores decisivas en su negocio**: las relacionadas con el marketing.

En esas actividades críticas y esenciales usted debe enfocarse

y ser altamente productivo, muy organizado. Si la subsistencia de su negocio depende del éxito de esas labores, préstheles toda la atención posible. **Para mí, por ejemplo, el marketing es una de ellas: no la delego, ni un poquito; el manejo de la chequera es otra**, así como el establecimiento y mantenimiento de las relaciones con mis aliados estratégicos.

Lo invito, entonces, a que haga una radiografía de su negocio y **establezca un listado de las tareas que debe realizar; arme una pirámide** que le permita saber a ciencia cierta cuáles son esas actividades críticas indelegables, cuáles son aquellas que puede compartir y monitorear a la distancia y, finalmente, cuáles son esas que, definitivamente, puede poner en manos de terceros sin riesgo de que los resultados se perjudiquen.

Yo, por ejemplo, tengo poco *feeling* con la contabilidad; hago lo estrictamente necesario, lo demás lo delego a un experto. **El control sigue siendo mío, por supuesto, soy el que toma las decisiones acerca de en qué se gasta el dinero**, de cuánto dinero se destina a tal o cual actividad, pero las minucias se las encargo a un contador que sin duda lo va a hacer mejor y más rápido. Así, evito perder tiempo, distraerme o indisponerme.

►**PREGUNTA DE ACCIÓN # 16**

¿Cuáles son esos cinco factores de éxito, o menos, que son esenciales en su negocio y que requieren toda su atención, en los que debería enfocarse?

1. ____

____

2. ____

____

3. ____

____

4. ____

____

5. ____

____

Le doy una pista para que compruebe si sus respuestas lo van a llevar por el camino correcto: **asegúrese de que las actividades que incluyó en el listado sean de esas que le van a dar réditos**, que se van a reflejar en las ganancias de su negocio. Cuando consiga hacer la conexión entre el tiempo que dedica a esas labores y el valor monetario que va a recibir a cambio, no solo será más productivo, sino también más exitoso.

Déjeme compartirle una experiencia que me dejó grandes enseñanzas: yo, como usted, caí en las redes de esos 'ladrones de tiempo'. ¿Por qué? Porque, **como casi todos los emprendedores, quise hacerme cargo de todas las tareas**: gerente, redactor de contenidos, web master, optimizador de

los blogs en los buscadores o publicador de contenidos en las redes sociales. Todas, tareas importantes, imprescindibles.

Con el tiempo, afortunadamente, aprendí que muchas de esas labores podía encomendarlas a otras personas; me preocupé, entonces, porque fueran idóneas en su trabajo, confiables y responsables. Y **me dediqué a lo que verdaderamente es vital: el marketing. Esa, sin duda, es la mejor inversión que un emprendedor puede hacer en su negocio**, garantizar el flujo de recursos requerido para sostenerlo, para hacerlo crecer.

¿Qué estrategia utilicé para decidir qué actividades podía delegar? Esa, me imagino, es una pregunta que ya le da vueltas en la cabeza. **Fijé el precio de una hora de trabajo para cada una de las labores que realizo en mi negocio**. Por ejemplo, si usted durante un mes dedica diez horas a optimizar motores de búsqueda, fije un precio que le permita saber si ese tiempo está bien invertido o si, más bien, vale la pena subcontratar.

Si esa hora vale 5 dólares, pero al final esa cifra no se compensa con las ganancias obtenidas al final del mes, es mejor que la ponga en la manos de una persona que se dedique exclusivamente a ello, con un doble beneficio: **seguramente, le cobrará menos; el tiempo que le quede libre lo podrá invertir en tareas más rentables para su negocio**. Esa es la premisa: para administrar su tiempo, debe saber con certeza cuánto vale una hora de trabajo.

¿Por qué esto es tan importante? Supongamos que su salario anual asciende a 25 000 dólares. Como son 51 semanas, en cada una gana 490 dólares. Como cada semana se trabaja usualmente durante 40 horas, el valor de su hora/trabajo

equivale a 12,25 dólares. **¿Vale la pena dedicar esos 60 minutos a esa tarea específica? ¿Es rentable para su negocio destinar ese tiempo por ese precio? ¿Sería mejor subcontratar?**

Estas son las preguntas que usted debe hacerse antes de entrar en ese tupido bosque de querer abarcar todas las tareas de su negocio. Como dije unos párrafos antes, **aprender a delegar es una de las características que más diferencia marca entre aquellos empresarios y emprendedores que alcanzan el éxito y lo que se quedan patinando en la mitad del camino**, sin avanzar, lejos de sus sueños.

Lo importante es que comprenda que a veces no solo es más práctico, sino **mucho más rentable que haya algunas tareas, especialmente aquellas mecánicas que exigen tiempo y dedicación, en manos de otras personas**. En el mundo moderno, con la ultraespecialización de las tareas, es muy fácil: hay un expert para cada tema, para cada tarea. Eso sí, escójalo con cuidado, para que sea una inversión, no un gasto.

No trate de ser todero en su negocio: esa terquedad lo llevará a tropezar constantemente. Delegar es el camino más corto para administrar su tiempo y hacerlo más productivo

Delegar: el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define esta palabra como *"Dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o para conferirle su representación"*. ¿Comprende? La otra persona hace sus veces, lo representa, tiene jurisdicción sobre una tarea específica, pero el mando, el control, las decisiones siguen en

sus manos. **Lo mejor: los beneficios son mutuos, compartidos**.

Uno de los efectos más interesantes de la adecuada administración del tiempo es que no solo va a saber en qué está ocupado en cada hora del día, sino que determinará con antelación los réditos que esas actividades le van a ofrecer. **Así, entonces, es difícil perder tiempo cuando no hay tiempo para perder**: mientras está ocupado en algo productivo y se apegue al plan estipulado, siempre será un tiempo bien utilizado.

Aplique esa sencilla premisa a todas las actividades a las que está acostumbrado en el día a día de su negocio, conociendo previamente cuánto vale su tiempo, y **pronto se dará cuenta de cuáles son los tiempos que están mal empleados, es decir, aquellas tareas o labores que, sin duda, vale la pena delegar**. ¿Las ganancias? Erradicará de su rutina los hábitos inconvenientes y optimizará su tiempo productivo.

Tengo un amigo que es conferencista y pasa 50 de las 52 semanas del año viajando por el mundo. ¡Qué rico!, dirán algunos. Y **la verdad es que él disfruta mucho eso de estar de avión en avión, de hotel en hotel, de ese estilo de vida que escogió**. Yo, sin embargo, sería incapaz de emularlo porque significaría estar permanentemente alejado de mi familia, que es la única razón por la que hago lo que hago, por la que trabajo tan duro.

Son mentalidades distintas: **el dinero que produzco en mi trabajo es para conseguir la libertad que me permita estar con mi mujer y mis hijas**, no para estar alejado de ellas, o solo para brindarles satisfacciones materiales. Por eso, a pesar de que no es fácil, a pesar de que fracaso en

el intento, procuro tener siempre días libres para compartir con mi familia, especialmente después de actividades que me obligan a separarme de ellas.

A veces, me llegan invitaciones para asistir a eventos que, sin duda, se antojan muy interesantes y en los cuales puedo aprender algo productivo para mis negocios. Pero, **hay momentos en los que estoy tan saturado de trabajo, tan cansado mental y físicamente, que soy incapaz de montarme en un avión**. En ocasiones, me lamento por no poder aprovechar esas oportunidades, pero no encajan en mis prioridades.

En otras, en cambio, no tengo elección. **Son actividades cruciales en mi formación, en el futuro de mis negocios y tengo que estar allí sí o sí**. Y no hay más remedio que empacar la maleta y explicarle a la familia que es algo inaplazable. Con esto, lo que le quiere decir es que hay actividades que usted y solo usted puede resolver, mientras que hay otras más que pueden ser delegadas y monitoreadas a distancia.

La mente del emprendedor exitoso debe ser como la de un deportista de alto rendimiento: selectiva para decidir con acierto en qué competencias estar, cuáles es mejor ver por tv

Otra característica que distingue a **las personas altamente productivas es su responsabilidad financiera en lo que hacen. ¿Eso qué significa?** Que antes de dar el primer paso y decir un sí apresurado del cual después pueden arrepentirse, analizan el impacto financiero que esas actividades pueden tener en sus vidas y en sus negocios. Si es positivo, las acogen

sin dilación; si es negativo, las descartan sin miramientos.

No pierda de vista esa pregunta de acción # 16 que está unos párrafos antes: esas cinco actividades (o menos) que son cruciales en su negocio y que usted y solo usted puede encargarse de ellas. **Es una selección que debe hacer de manera completamente racional, sin que los sentimientos o los gustos interfieran**, porque de lo contrario podrá entran en esas siempre incómodas arenas movedizas.

¿Cuáles? Esas en las que empresarios y emprendedores se entierran cuando cometen **alguno de los cinco errores más frecuentes a la hora de establecer prácticas adecuadas para administrar su tiempo**. Présteles atención, porque si usted ya entró en esos terrenos fangosos y riesgosos debe dar marcha atrás y volver a tierra firme tan pronto como sea posible. Créame, su negocio se lo agradecerá:

1. Permitir que otros dicten su agenda o estilo

Todos los empresarios exitosos que conozco han desarrollado **una mecánica de trabajo que es perfecta para ellos**, que se ajusta precisamente a lo que necesitan, a sus aspiraciones, y que, por supuesto, les brindan los resultados que desean. Son bien distintas todas, hay que aclararlo, pero con la característica que para cada uno de ellos funciona, más allá de cómo son las tareas en particular.

Algunos son excesivamente ordenados, obsesivos porque cada cosa esté en su lugar, porque no haya sorpresas, lo que algunos llaman 'cuadriculados'; otros, en cambio, son en extremo relajados, desordenados en apariencia, pero dentro de su cabeza tienen muy bien estructurado su negocio y eso les permite manejarlo con acierto. **Lo común en ellos es que son altamente productivos**.

Algunos dictan, otros usan sus computadores o dispositivos móviles, unos más están acompañados de un asistente, otros prefieren andar solos aunque cuentan con asesoría y ayuda externa, unos tienen una gran oficina dotada con tecnología de punta, otros trabajan desde la casa, en fin. Como se ha dicho repetidamente, **no hay normas establecidas: la única regla válida es "Si a usted le funciona, continúe haciéndolo así"**.

La clave del éxito no está en que le den un manual con técnicas para aprender a manejar el tiempo de manera productiva, porque podrían engañarlo o inducirlo al error. Lo importante es que usted, dentro de su estilo, de su personalidad, de sus intereses y de sus posibilidades, entre otros factores, **diseñe la estrategia perfecta: ¡Y cuando la tenga, no la suelte, no la negocie, no la cambie!**

2. Tolerar a los 'vampiros' del tiempo

Cuando se trata de alcanzar el éxito y la prosperidad en los negocios, los límites bien puestos son una necesidad imperiosa. Esas fronteras que se diluyen son un riesgo constante que se debe evitar y, por eso, **los empresarios más exitosos son cero tolerantes con aquellas personas o situaciones que les hacen malgastar su tiempo o estorban su productividad**. Este, créame, es uno de los hábitos más difíciles de adoptar.

¿Por qué? Porque los seres humanos solemos ser demasiado condescendientes con los demás, demasiado permisivos, y nos adaptamos a cualquier situación, inclusive a aquellas que son lesivas para nuestros intereses. **Eso, en los negocios, es un suicidio. Personalmente, sugiero la táctica del béisbol: 'strike' uno, 'strike' dos y ¡fuera, ponchado!** No importa si es un colaborador, un empleado o un cliente; aplica igual.

Está bien que todos merecemos una segunda oportunidad, a veces hasta una tercera. Está bien. Pero **no se puede llegar al extremo de tolerar indefinidamente actitudes o comportamientos que van claramente en contravía del bienestar de su negocio**, de su grupo de trabajo. Explique con claridad en qué radica su inconformidad, cuáles son las razones de su malestar y porqué esas conductas afectan la productividad. Después, juegue a ser el *umpire*.

Tan pronto el 'vampiro' aparezca, **tome medidas, aplique correctivos: siéntelo, explíquele, hágalo entrar en razón, comprométalo a cambiar y monitoréelo**. A la tercera, si la situación no ha cambiado, como decimos en Colombia aplíquele el 'ácido': ha sido un placer conocerlo, y despídalo. No se trata de ser un dictador, sino de no perder el norte y entender que su negocio está por encima de todo; su bienestar es su prioridad.

En los negocios, el dinero va y vuelve, lo mismo que el éxito; lo único imposible recuperar es el tiempo. Por eso, evite esas situaciones o personas que provoquen su desperdicio

Recuerdo el caso de un cliente con el que programábamos sesiones de *coaching* los viernes a las 2 de la tarde. Sin embargo, a él **siempre se le presentaba un problema que le impedía estar disponible a esa hora y llegaba tarde** o simplemente solicitaba reprogramar la cita. A la tercera o cuarta vez que sucedió, me harté y le dije que el próximo viernes iba a estar ahí a la hora indicada y que la sesión se consideraría válida con él o sin él.

Usted tiene que **determinar cuál es el grado de elas-**

ticidad de las actitudes y comportamientos que está dispuesto a tolerar y nunca, pero nunca, superar la línea divisoria. En mi caso, soy bastante estricto en ese sentido, tengo muy poca paciencia para lidiar con esas personas y situaciones. Si en su negocio hay 'vampiros' del tiempo, haga una lista, planee una reunión con el grupo y con cada uno por aparte y fije las condiciones. ¡Es urgente!

3. Operar sin objetivos

Si hay algo que los empresarios exitosos cargan consigo, son las cifras de sus negocios. En la cabeza, en una libreta, en el computador personal, en la tableta, en el teléfono móvil (o en todos) **tienen la información necesaria para saber cómo está su negocio, si avanza, se detuvo y va marcha atrás**. Dado que operan con sistemas altamente efectivos, hacen monitoreo permanente para, si es necesario, entrar en acción preventiva.

Como suele decirse, en sus negocios no se mueve un alfiler sin su consentimiento. Y eso **está bien si redunda en productividad, en dinámica, en alcanzar los objetivos propuestos**. De lo contrario, esas acciones se convierten en obstáculos, en piedras que tarde o temprano lo harán tropezar y caer. Son números que también les permiten saber si las responsabilidades que delegaron se cumplen adecuadamente.

Esos empresarios establecen objetivos de manera que puedan asumir responsabilidades y, al mismo tiempo, fijar prioridades y delegar tareas por las que piden cuentas a diario, semanalmente, mensualmente, por proyecto, por área de actividad, por función, en fin. Si los objetivos están claros, **si cada uno sabe qué se espera de él, no debería haber distorsiones. La clave es fijar objetivos claros, precisos, realizables, medibles**.

4. Trabajar en ambientes no productivos

En el comienzo de este capítulo me referí a este tema, pero vale una nueva mención. Es claro que los empresarios exitosos **están en capacidad de producir resultados positivos aún en condiciones adversas, pero también es cierto que hacen lo humanamente posible para no hallarse en esa situación** con demasiada frecuencia. A veces, no se alcanza el ideal, pero no hay que conformarse con menos de lo necesario.

Y menos si se trata del ambiente de trabajo, que como se dijo es un factor que determina los resultados de su negocio. Ya sea en casa, en la oficina, de viaje o en cualquier lugar donde esté conectado a sus labores diarias, **busque las condiciones más favorables, aquellas que faciliten y promuevan la productividad**. Y, por supuesto, aprenda a desconectarse, aunque sea temporalmente, de aquellas que sabemos son nocivas.

La premisa, en la teoría, es muy sencilla, aunque en la realidad no es tan fácil de poner en práctica: establezca con claridad cuáles son esos ambientes en los cuales puede ser altamente productivo y cultívelos, cuídelos, aíslelos; de la misma manera, identifique los que son negativos y evítelos a cualquier costo. **Ejerza control absoluto sobre esas condiciones aptas para el trabajo y su negocio se lo retribuirá generosamente**.

5. Imposibilidad de delegar

Ya se expuso que una de las principales dificultades que enfrentan los empresarios y los emprendedores, especialmente en las fases iniciales, cuando su negocio todavía no despegó, es aquella de querer abarcar todas las tareas. Y eso, por supuesto, **es imposible, además de negativo: solo le produce**

estrés, desgaste mental y físico y lo acerca a esa línea invisible entre el acierto y la equivocación, caminando siempre en el filo de la navaja.

No hay más remedio, entonces, que delegar, traspasar algunas responsabilidades a otras personas de su equipo (si lo tiene) o subcontratar algunos servicios. Esa es una realidad que ningún emprendedor puede sortear: tarde o temprano, **si quiere que su negocio crezca y florezca, tiene que rodearse de otras personas que le ayuden**. Muchos, sin embargo, no se animan a dar el paso y, por eso, se quedan estancados, frenados.

Ceder responsabilidades es confiar en la capacidad de otros, y no todo el mundo puede hacerlo. Delegar en las personas correctas es un arte indispensable para alcanzar el éxito

Delegar es una de las decisiones más complicadas en el mundo de los negocios. ¿Por qué? Porque **va en contravía de los que nos enseñan cuando niños: que debemos ser autosuficientes**, que debemos hacerlo todo solos, por nuestros propios medios. Entonces, antes de dar el sí son muchos los que le dan vueltas al asunto, mil y una veces, en un largo proceso en el que pierden tiempo, recursos y solo ganan estrés.

A veces, después de un dispendioso, costoso y prolongado proceso de selección, **los empresarios creen que pueden respirar tranquilos porque contrataron al candidato perfecto**. Ese, sin embargo, es apenas el punto de partida. ¿Cómo así? Pues, no basta con vincular a su empresa a un trabajador capacitado, vigoroso, entusiasta, comprometido,

virtudes que son necesarias, pero que no garantizan el éxito.

Cualquier relación entre seres humanos es **un mundo desconocido, un universo insondable en el que hay que construir las bases para que el vínculo crezca, se desarrolle y trascienda**. Además, hay demasiados factores que influyen, que condicionan: la personalidad, la educación, la mentalidad, el salario, las experiencias previas, el ambiente de trabajo, el cumplimiento, los incentivos, las posibilidades de desarrollo, en fin.

Entiendo que para algunos sea una decisión difícil (de hecho, en algún momento, también lo fue para mí), pero como dije antes es algo inevitable. **En el mundo moderno, y menos con negocios por internet, es imposible permanecer solo durante mucho tiempo**. El trabajo en equipo se impone basado en dos certezas que usted debe conocer e incorporar, so pena de verse desbordado por la cantidad de tareas y entrar en colapso.

La primera premisa es que todo esfuerzo fracasará si el individuo (o los individuos) que contrate no comprende cuáles son las funciones para las cuales se le vinculó a la empresa. No se trata solamente de que conozca sus laboras (A, B, C y D), sino **que entienda la trascendencia de ellas, su efecto en el negocio, el impacto de sus responsabilidades**, el compromiso con los clientes. Que sepa que es importante, y actúe en conformidad.

La segunda, que abordamos profusamente en el capítulo anterior, es la posibilidad de medir el efecto de esas labores delegadas. **Si no hay un sistema, si no hay reglas, si no hay parámetros objetivos para evaluar esa gestión, sus resultados, todo será en vano**. Recuerde que el segui-

miento es una de las funciones más importantes que debe cumplir en su negocio, especialmente cuando se trata de saber qué hacen los demás.

Suele suceder que los empresarios contratan algún servicio y **se desentienden, se olvidan de esa labor, como si ya no interesara, como si no fuera parte de su negocio**. Por eso, a veces, esas personas se desconectan de los procesos, se sienten liberados de la responsabilidad. O, en el otro extremo, asumen decisiones que no les competen, para las cuales no están capacitados, y generan un problema que puede resultar costoso.

Delegar no es desentenderse: es confiar las responsabilidades en personas a las que creemos capaces de llevar a cabo con éxito las tareas previstas. Su trabajo consiste en monitorear, en supervisar

Para evitar esos inconvenientes, susceptibles de convertirse en el palo en la rueda de su negocio, es conveniente que tenga en cuenta estos siete conceptos, que debe asegurarse de transmitir efectivamente a sus compañeros, socios, empleados o contratistas:

1. Qué debe hacerse: que la persona sepa con claridad, con exactitud, sin asomo de dudas, en qué consiste su tarea, para qué fue contratado, cuáles son las expectativas, qué resultados se esperan de él

2. Por qué debe hacerse: que entienda el impacto de su labor, la repercusión de sus tareas, que sepa que su trabajo es valioso y lo haga con motivación

3. Quién debe hacerlo: que haya responsabilidades claras, que haya límites en las funciones, que no haya espacio para las

disculpas o los malos entendidos

4. Cuándo debe hacerse: que se fijen plazos de entrega, a sabiendas de que son los adecuados y necesarios para cumplir con las tareas previstas, que se complete con éxito

5. Cuándo hacer informes del progreso: determinar instancias para revisar cómo avanzar el proceso: qué corregir, qué reforzar, qué modificar, qué implementar

6. Cómo hacer esos informes: establecer la estrategia más adecuada para que se entreguen informes parciales de las actividades, con el fin de aplicar las medidas requeridas (una llamada, un correo electrónico, un archivo Excel, un resumen semanal)

7. Qué resultados se esperan: fijar los criterios para saber que el trabajo se finalizó satisfactoriamente, que se alcanzaron los objetivos propuestos. También, cómo será la evaluación final de la tarea (¿Un informe? ¿Cómo?)

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 17

Asumiendo que ya entendió que es imprescindible delegar algunas funciones en su negocio, ¿cuáles son esas cinco tareas clave estaría en disposición de poner en manos de terceros hoy y qué procedimientos de seguimiento implementaría para llevar a cabo la verificación del trabajo?

1. ____________________

2. ____________________

3. ____________________

4. ____________________

5. ____________________

►RECAPITULEMOS

1. No hay reglas perfectas, ni normas universales que permitan sacar el mejor provecho del tiempo. Es una decisión personal ajustada a las características de su negocio

2. El ambiente de trabajo no es un detalle menor: seleccione aquel en el que se reúnan las condiciones ideales para ser más productivo y aprovechar mejor su tiempo

3. Programe su día y apéguese al plan con tanta disciplina como sea posible. Incluya todas las actividades, incluidos ratos de descanso, de deporte, de capacitación

4. Establezca máximo cinco tareas de su negocio que usted y nadie más que usted puede realizar; asúmalas personalmente. El resto puede delegarlas y monitorearlas a distancia

5. Aléjese de esos 'vampiros' que consumen su tiempo productivo. Para alcanzar el éxito, es necesario ser cero tolerancia con las personas o situaciones que incomodan

Regla # 7: Construir una red poderosa

7

Una realidad inmodificable del mundo de los negocios es que nadie alcanza el éxito solo. El que diga que lo hizo, miente. El trabajo en equipo es una premisa en el siglo XXI.

A lo largo de los capítulos anteriores, habrá notado que me referí siempre a una persona, en singular: emprendedor o empresario. En esta última regla, sin embargo, le cambio el tercio, como se dice en la tauromaquia: voy a hablar de usted y su equipo de trabajo. Por si aún no es consciente de esta realidad, **es imposible transitar en solitario ese camino que lo conduce al éxito y la prosperidad económica: ¡En solitario, es imposible!**

Recuerde algo que dije varias veces: **los negocios son una jungla de fieras. Muchas están dispuestas a devorárselo de un solo bocado**, sin contemplación, inclusive sin que usted sea una real amenaza. Por el simple hecho de entrar a lo que consideran 'su territorio', reaccionan instintivamente, con agresividad. Y sabemos que nadie que haya transitado solo por la selva salió vivo para contar el cuento.

Esa, sin embargo, no es la única razón. También, porque

son demasiadas, y muy variadas, las tareas que se deben cumplir para **contactar a los prospectos, para conquistarlos, para convertirlos en clientes, para enamorarlos y que compren varias veces y a mayor precio y, finalmente, para transformarlos en evangelizadores de su marca**, de sus productos, de sus servicios. De solo mencionar tantas labores y pensar si las realizara solo, ya quedé cansado.

Piense lo siguiente: una persona común y corriente, en un país latinoamericano, cursa once grados antes de recibirse como bachiller (a veces, son hasta 13 años). En la universidad, mientras, son al menos otros cinco y después es el turno de especializaciones, posgrados, maestrías… **Una loca carrera de nunca acabar que consume al menos 25 años de la vida** y una nada despreciable cifra de recursos económicos.

Saber rodearse de las personas correctas es tan importante como crear sistemas de marketing efectivos, como invertir su dinero en actividades productivas. Es una de las claves del éxito

Aunque sea usted el que pase esas pruebas, nunca estuvo solo: sus padres lo acompañaron en las primeras etapas y pagaron los costos de esa educación. **Quizás más tarde, gracias a su ingreso al mundo laboral, pudo costearse una porción del camino**. Fueron, seguramente, períodos en las que contó con el apoyo de su novia o esposa, de sus compañeros de trabajo, de su jefe, cómplices y soporte de quijotescas aventuras.

La realidad, entonces, es que **en el tema académico usted es producto de múltiples influencias, de múltiples colaboraciones: sus padres, su familia, sus amigos**, los

compañeros de aula con los que trabajó, los maestros que lo forjaron en cada una de esas etapas, los compañeros de trabajo, los jefes y superiores que lo motivaron y le abrieron el camino, su esposa e hijos (si los tiene). ¿Aún cree que lo hizo solo?

Igual ocurre en el mundo de los negocios. ¿Está de acuerdo? Quizás los primeros pasos los dé en solitario, eso es normal, pero **llega un punto del proceso en el que, lo quiera o no, necesita de otros. Que lo ayuden, que lo auxilien, que le colaboren, que lo soporten**; no importa cómo quiera llamarlo. Lo único cierto es que nadie llegó a la cima del Everest en solitario: se dio la hazaña gracias a que conformaron equipos excelentes.

Y para alcanzar el éxito en los negocios hay que subir no uno, sino varios Everest. Entonces, no hay que conformar un equipo excelente, sino varios. De ahí que si todavía no ha aceptado que este es un camino que va a recorrer con compañía, hágalo pronto. Porque **la única estrategia efectiva para sobresalir, hacerse visible en la jungla, sobrevivir allí y alcanzar la meta prevista es trabajar en equipo**, trabajar con un equipo.

Es cierto, y anteriormente hablé del tema, que **los emprendedores solemos ser solitarios, que nos gusta estar solos, que nos agrada trabajar sin compañía. Es cierto**. Sin embargo, la competencia y los altos estándares de calidad del mundo moderno de los negocios exigen la conformación de equipos para superar los obstáculos, para potenciar las fortalezas, para minimizar las debilidades, para alentarse mutuamente.

Hay tres aspectos, empero, que son el sustento del éxito en

los negocios. No son negociables, valga la redundancia: hay que aprobar con nota sobresaliente esas asignaturas o, **tarde o temprano, en alguna cuesta del camino se colgará, en alguna curva traicionera derrapará, en alguna bajada resbalosa se irá al precipicio**: son los modelos existentes, la guía de un mentor y el ambiente exitoso.

El éxito de los modelos

Este tema se abordó en un capítulo anterior, pero es transversal en el proceso que lo conduce al éxito, es decir, está relacionado con muchos otros aspectos y, por eso, **como si fuera un duendecillo travieso aparece de cuando en cuando. Recuerde que la rueda y el agua tibia ya fueron inventadas**, sus beneficios están requetecomprobados, así que en su afán por diferenciarse en esa jungla que es el mercado no cometa el error de querer reinventarlas.

Veamos un ejemplo: si a usted le llama la atención el golf y quiere pulir su técnica, **al alcance de la mano tiene infinidad de herramientas, entre ellas los videos del 'swing' de los golfistas más importantes de la historia** como Arnold Palmer, Jack Nicklaus, Tiger Woods, Phil Mickelson o los jóvenes Jordan Spieth y Rory McIlroy. Con tiempo y paciencia, con un conocimiento básico y mucha práctica, podrá adoptar algunas de sus características.

Aprenderá algunos tips, sin duda; encontrará varios ejercicios que le ayudarán a mejorar su técnica, seguramente; **descubrirá que hay ciertos aspectos del juego que difícilmente podrá dominar. Su juego mejorará, su 'score' se reducirá** y sus amigos comenzarán a verlo como un rival de cuidado y procurarán copiar su secreto, harán lo que sea necesario para alcanzar su nivel e invertirán lo que se requiera para no verse superados.

Nada de eso, sin embargo, lo convertirá en el mejor golfista del mundo, **jamás podrá alcanzar la dimensión de figura legendaria que se les reconoce a Palmer, Nicklaus, Woods o Mickelson y que poco a poco forjan Spieth y McIlroy. Mejorará, sin duda**, y disfrutará mucho más el juego, pero tarde o temprano descubrirá que no posee el talento de aquellos, que su físico y su mentalidad están lejos de los niveles de esos superdotados.

¿Por qué? Porque cuando se trata de deportes o aptitudes físicas, aquello de replicar un modelo exitoso no es tan sencillo. De lo contrario, había decenas, cientos y miles de Tiger Woods o de Jack Nicklaus, pero ya sabemos que la historia solo registra uno de cada uno. La buena noticia, mi querido amigo empresario y emprendedor, es que **¡en los negocios SÍ es posible replicar los modelos exitosos y alcanzar los mismos resultados!**

Cuando se habla de ser único y distinto en la jungla del mercado, no se descarta la idea de armar un rompecabezas con virtudes de varios modelos que le permitan estructurar el suyo, con su estilo

Duplicar un modelo quizás no sea el término preciso, porque anteriormente dijimos que **es imposible clonar perfectamente una persona (su pensamiento, sus sentimientos, sus sueños, sus aspiraciones, sus virtudes)**, pero está claro que sí se puede hacer una especie de exhaustivo análisis con rayos X y extraer todo aquello que nos sirva para crear nuestro propio modelo, ajustado a nuestras características, aspiraciones, necesidades.

Un modelo exitoso en los negocios es como un posgrado,

una especialización, una maestría y un doctorado en negocios juntos, solo que no requiere tal inversión económica y tampoco tanto tiempo de aprendizaje. Por supuesto, **no se trata solo de mirar y copiar, sino que es necesario estudiar, probar, equivocarse, corregir, invertir**; estudiar, probar, equivocarse, corregir, invertir, una y otra vez, hasta que pueda decir ¡lo logré!

Una de las habilidades que un emprendedor exitoso necesita cultivar es aquella del reportero puro, del sabueso, del investigador privado: buscar, buscar y buscar hasta encontrar lo que requiere. **Cada empresario exitoso es una biblioteca ambulante, una biblia de los negocios que está abierta, disponible para el que quiera leerla**. Pero, de manera increíble, muchos pasan de largo, no lo ven o no lo consideran útil.

Entienda que este es un proceso, que no basta con sentarse a mirar videos o con leer algunos libros. **¡Hay que invertir, hay que preguntar, hay que explorar! Eso significa inscribirse en charlas, conferencias o cursos de esos modelos que quiere imitar**, buscar a sus discípulos para que le cuenten qué han aprendido, en fin. Y, como dije un par de párrafos antes, estudiar, probar, equivocarse, corregir, invertir, una y otra vez.

Necesita tiempo y dinero para obtener esos modelos, para replicarlos y ajustarlos a lo que su negocio requiere, a sus posibilidades, a ese estilo particular que pretende crear, a esa marca que busca establecer. Y **será preciso que desarrolle la habilidad de descubrir cuáles son esos modelos exitosos que le sirven y cuáles son las partes de cada uno que en verdad debe replicar**. En otras palabras, aquí no aplica el famoso *copy-paste*.

Encontrar un mentor

¿Recuerda quién le enseñó a montar en bicicleta, sin caerse? ¿Recuerda quién le enseñó a usar esa tableta que tanto había deseado y que recibió como regalo de Navidad? ¿Recuerda a ese profesor que le enseñó a pegarle al balón con más potencia y con diferentes efectos? ¿Recuerda a quien en la universidad le ayudó a aprender esa materia que lo atormentaba? ¡Por supuesto que los recuerda, son personas inolvidables!

Sus padres, sus hermanos mayores, los maestros de la escuela y de la universidad, los amigos, los vecinos con los que compartía en los tiempos libres, los compañeros del trabajo y **hasta los autores de los libros que leyó y le brindaron enseñanzas valiosas fueron, de alguna manera, sus mentores, aquellos modelos que usted siguió** y que lo forjaron, que le ayudaron a convertirse en lo que es hoy como persona en sus variadas facetas.

El Diccionario de la lengua española define mentor como *"consejero o guía; maestro, padrino"*. Lo curioso es que la gran mayoría de esos mentores no fueron buscados, **a muy pocos les tuvo que pagar por su asesoría, pero lo cierto es que todos, cada uno en medida distinta y con impactos disímiles**, influyeron en usted como persona. Y usted no los olvida; por el contrario, en cada sueño que alcanzar los recuerda, porque sabe que su ayuda fue vital.

▶PREGUNTA DE ACCIÓN # 18

¿Podría nombrar las tres influencias más grandes de su vida y describir brevemente qué le enseñaron?

1. ______________________________

____

____

2. ______________________________

____

____

3. ______________________________

____

____

Sin haber leído sus respuestas, **estoy seguro de que mencionó a sus padres (al menos, uno de ellos), a algún amigo (de esos con los que ha caminado toda la vida), quizás a alguno de sus abuelos** y probablemente a alguien con quien haya trabajado (quizás, un jefe). No se sorprenda: son las respuestas más comunes porque esas personas, precisamente, son las que habitualmente más impacto provocan en las vidas de otros.

En cuanto a lo que aprendió de cada uno de ellos, supongo que escribió que **le enseñaron valores como la honestidad, la rectitud, la integridad; o el sacrificio, el esfuerzo y la gratitud**. O habló de la disciplina, de la constancia, de no darse por vencido; o quizás el respeto, el valor de la amistad o de asumir sus responsabilidades. Son, también, las respuestas más frecuentes porque son las influencias que más nos marcan, huellas imborrables.

►**PREGUNTA DE ACCIÓN # 19**

Ahora, ¿podría nombrar a sus actuales mentores en los negocios?

1. ____

____

____

2. ____

____

____

3. ____

____

____

Si no pudo nombrar alguno**, ¡tenemos problemas! Necesita uno, al menos uno, de manera urgente**. Recuerde lo que dije hace algunos párrafos: nadie, absolutamente nadie, llegó a la cima en el mundo de los negocios sin la ayuda de otros; nadie, absolutamente nadie, salió vivo de la jungla sin otros que le ayudaran a encontrar el camino. Cada día que pase sin un mentor será un día más en el que su negocio está más cerca de derrumbarse.

Mentor es un término de origen griego, surgido de las páginas de *La odisea*, la famosa obra de Homero. Según la mitología, Odiseo encomendó a un mentor sus intereses en Ítaca como la educación de su hijo Telémaco. **Con el paso del tiempo, el término fue evolucionando a la persona encargada de los niños o jóvenes y de su crianza y educación**, hasta adquirir la connotación actual, de consejero, guía o maestro.

Cuando una persona está en el proceso de montar un negocio, **cada día se enfrenta a la tentación de irse por el camino fácil, por el más corto, el mismo que está cargado de variados obstáculos y que desemboca en el fracaso**. Si bien es posible que adquiera algún aprendizaje, es más seguro que se haga cicatrices que nunca desaparecerán y que le marcarán, muchas veces de manera negativa, el resto de su vida como empresario.

Con un mentor a su lado, mientras, de manera permanente tendrá un guía, un profesor, un modelo, un compañero, un consuelo, un amigo, una persona que, sin duda, está dispuesto a hacer por usted lo que sea (literalmente) con tal de ayudarlo a cumplir sus sueños y que creerá en usted más que cualquiera (más que usted mismo). **Un mentor es como esa voz interior que todos tenemos, un ángel de la guarda, solo que es real, de carne y hueso**.

Debe tener cuidado, eso sí, porque no cualquiera puede ser mentor. Además, no cualquiera que dice ser mentor lo es en realidad. Recuerde que el mundo de los negocios es una jungla infestada de fieras salvajes y que, como en la vida real, allí **no todo lo que brilla es oro. Hay mucho mentiroso, hay impostores, hay inescrupulosos a la caza de incrédulos**, así que es mejor andar con pies de plomo, para no ser una víctima más de esos.

Hay que buscar personas que ya hayan recorrido con éxito el camino que usted quiere emprender, que ya están allí donde usted quiere llegar, que hayan sorteado las dificultades que usted se va a encontrar en el camino, **que tengan valores y expectativas similares a las suyas, que actualmente sean mentores de otros pichones de emprendedores semejantes a usted**. Alguien que le brinde garantías.

Pero, volvamos al principio: si no lo tiene, si no ha considerado la necesidad, su negocio está en riesgo, en serio riesgo. Seguramente sabe que a mí **me llaman El Padrino del mercadeo por internet en el público latino de Estados Unidos y en Latinoamérica, porque he apadrinado a varios emprendedores y los guie al éxito, y yo tuve varios mentores**. Nadie sobresale en los negocios sin mentor.

¿Ha escuchado la frase 'Detrás de cada hombre exitoso hay una gran mujer'? Bien, pues aplica de la misma manera en los negocios, solo que en la forma de un gran mentor

¿Sabe cuál es la principal característica de un verdadero mentor? Que **está dispuesto a compartir con usted todo su conocimiento, toda su experiencia, todos sus recursos, con tal de guiarlo hasta esa cima donde se encuentran sus sueños**. Y trasnochará con usted, sufrirá con usted, se alegrará con usted, se esforzará con usted. Será como su sombra, pero en el mejor de los sentidos: nunca lo abandonará hasta que alcance el éxito.

Unas páginas antes, resaltaba la importancia de seguir modelos exitosos en el mundo de los negocios, en su industria. Bien, pues **un mentor es un modelo de modelos, si así se le puede llamar: modelo como persona, modelo como empresario, modelo como exitoso, modelo como maestro, modelo como inspiración**. Si usted quiere transitar el camino más corto para encontrar un modelo digno de imitar, ¡encuentre un mentor ya!

Cree su ambiente de éxito

Creer que es posible es el primer paso para hacerlo posible.

Creer, según los teóricos, es el paso anterior a la realidad. **Si bien el concepto de visualización ha cobrado importancia en los últimos tiempos, la historia nos da cuenta de que hace miles de años ya se manifestaba**, así fuera de una manera distinta. Por ejemplo, el rey Salomón, un personaje bíblico, dijo *"Así como un hombre piensa en su corazón, así es él"*.

Regresemos al ejemplo de los jugadores del golf mencionado unos párrafos antes: ¿Los ha visto alguna vez por televisión antes de dar un golpe? ¿Se ha fijado de cuán disciplinados son en su rutina? ¿Ha notado que, independientemente del tiro que van a ejecutar, esa rutina **siempre incluye una visualización? Es una estrategia para armarse de coraje, llenarse de confianza, adquirir esa seguridad que necesitan para acertar el golpe**.

Si alguna vez tomó clases para aprender a jugar bolos (*bowling* o boliche, en otros países), en algún momento del proceso el instructor le habló de la visualización. **Inclusive, el aprendizaje incluye ejercicios sin los implementos (sin bola) y, a veces, con los ojos tapados**. Y antes de comenzar a caminar para efectuar el lanzamiento, el jugador hace una visualización en la que anticipa el resultado esperado: ¡la moñona, el *strike*, la chuza!

En los negocios, otra vez, ocurre igual. La visualización no solo es necesaria, sino muy importante en ese proceso de alcanzar el éxito y la prosperidad. ¿Cómo sabe a **dónde quiere llegar si nunca se lo ha imaginado? Si a usted le dicen que se ganó un viaje a Cartagena, por ejemplo, ¿cuál es su visualización?** Playas, mar, pescado y mariscos en la comida, fresca brisa en las noches, hermosas mujeres en bikini, en fin.

Muchas investigaciones de diversa índole han concluido que **el aprendizaje de las destrezas es posible por medio del pensamiento, es decir, a través de la visualización**. Ahora, entonces, le propongo lo siguiente: cierre los ojos, deje su mente en blanco y después de unos segundos visualícese como ese empresario exitoso que quiere llegar a ser. Grabe esas imágenes en su mente, porque van a ser muy útiles.

¿Qué vio? ¿Puede recrear el ambiente? ¿Puede ofrecerme detalles? Dado que **la visualización funciona como una especie de sobrevuelo que le permite observar toda la escena en su conjunto, hacerse una idea panorámica**, ver tanto lo general como lo particular, seguramente podrá contarme cómo fue el camino, qué dificultades superó, cómo las sorteó, cómo experimentó el éxito cuando lo alcanzó, qué nueva meta se fijó.

¿Escuchó hablar alguna vez del poder de la mente, de los pensamientos? En los negocios, hay que crear esa 'realidad' en su mente y trabajar duro para conseguir el éxito

Si volvemos al ejemplo de los golfistas, ¿qué cree usted que pasar por la mente de esos jugadores? El diseño del hoyo (incluidos los obstáculos como trampas de arena, lagos, árboles), el lugar donde esperan que aterrice su bola, el recorrido que esperan haga después de rebotar, en fin. **'Crean' una escena virtual fantástica, perfecta, que esperan repetir en la realidad de manera idéntica cuando den el golpe**.

Usted debe hacer exactamente lo mismo con su negocio: **debe imaginárselo perfecto, productivo, generoso,**

próspero; con empleados comprometidos, felices y serviciales; con aliados estratégicos que le permitan ampliar su impacto; con mentores que permanentemente le enseñan y lo retroalimentan; con muchos planes y proyectos por realizar; con una sede que sea admirada, que llegue a ser la envidia de otros.

Imagíneselo como quiera, pero entienda que **si no es capaz de crearlo en su mente, tampoco podrá crearlo en la realidad. Así de sencillo, así de doloroso, así de contundente**. La visualización, eso sí, debe contemplar todos los aspectos, el proceso, no solo ese Olimpo, ese final feliz como si fuera una fábula. Imagine su negocio íntegro, con su ambiente decorado, con detalles pequeños, sin que nada falte.

Este es el último concepto que compartiré con usted en este libro: **la necesidad de contar con un ambiente que, con frecuencia y de manera consistente, le brinde refuerzos estratégicos.** ¿Eso qué significa? Que necesita crear un lugar, un escenario, un negocio en el que las personas se congreguen, aprendan, crezcan, se colaboren, sean felices, alcancen sus metas, sean generosas y serviciales, responsables y agradecidas.

En otras palabras, ese ambiente en el cual debe desarrollarse su negocio, en el cual es posible cumplir sus sueños y alcanzar sus metas, debe ser atractivo, agradable, llamativo para esas personas que lo rodearán, los creativos, los que son como usted, los mismos a los que algunas personas llaman 'bichos raros'. **Ese ambiente debe ser algo así como un ecosistema perfecto en el que convivan las especies nacidas para ser exitosas, creativas**.

¿Qué tareas va a realizar? ¿Leer, observar videos, escuchar

música, celebrar reuniones, dictar capacitaciones, producir piezas publicitarias en video e impresas y atender a sus clientes, entre otras? Bien, pues **el ambiente de éxito de su negocio debe adecuarse específica y perfectamente a esas labores**. Que las pueda realizar con tranquilidad, sin interrupciones, con todas las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos.

►PREGUNTA DE ACCIÓN # 20

Escriba a continuación, entonces, cómo es ese ambiente perfecto que desea para su negocio, lo que allá, en lo más profundo de su corazón, quiere, y justifique por qué esa es su aspiración

____

____

____

____

____

Cuando lo termine, imprímalo tan grande como sea posible, enmárquelo y **cuélguelo en un lugar donde lo pueda ver todos los días, varias veces cada día, para que nunca se le olvide. Esa es la visualización de su negocio, de su vida, de su éxito**. Es el motivo que le dará fuerzas para esforzarse a pesar de las dificultades, que evitará que se dé por vencido, que lo inspirará para luchar por los suyos, por sus clientes, por su mundo.

¿Qué va a hacer a partir de ahora para que en seis meses, en un año, en cinco años, no se encuentre en el mismo lugar? ¿Qué va a hacer para que **esa idea que da vueltas en su cabeza desde hace mucho tiempo salga de ahí y se**

transforme en una fabulosa realidad? ¿Qué va a hacer para dejar de ver con envidia a sus competidores, a los que ya cumplieron sus sueños? ¿Qué va a hacer para alcanzar el éxito y prosperidad económica?

►RECAPITULEMOS

1. Es imposible alcanzar el éxito en los negocios y la prosperidad económica en solitario. Nadie, absolutamente nadie, subió solo a la cima del Everest.

2. Usted, como persona y como empresario, es el fruto de la influencia de una variedad de personas que lo ayudaron a ser lo que es, a llegar a donde está.

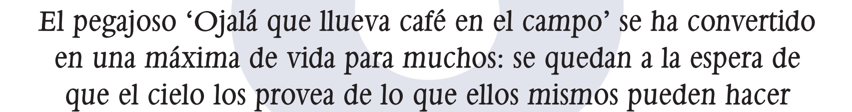
3. En los negocios sí es posible replicar modelos exitosos y alcanzar los mismos resultados. Eso sí, adaptándolos a lo que requiere su negocio. No vale el *copy-paste*.

4. Si detrás de cada gran hombre hay una gran mujer, detrás de cada empresario exitoso hay ¡un mentor! Nadie sobresale en los negocios sin un mentor.

5. La única forma de crear el negocio perfecto es diseñarlo antes en su mente y después recrearlo en la realidad. ¡Ese es el poder de la mente!

Regla # 8: Luces, cámara, ¡ACCIÓN!

8



El pegajoso 'Ojalá que llueva café en el campo' se ha convertido en una máxima de vida para muchos: se quedan a la espera de que el cielo los provea de lo que ellos mismos pueden hacer

Todos, alguna vez, nos vimos involucrados en una situación semejante: absortos, temblando de miedo, con **un grueso nudo en la garganta que nos impide pronunciar una palabra, con el corazón latiendo bruscamente como si quisiera salirse del pecho y con la mente nublada**. Las manos moviéndose nerviosas, sudorosas, delatan la ansiedad, la angustia que se apoderó del cuerpo y nos petrificó.

¿Cuál es el motivo de esas sensaciones tan incómodas? Ahí cerquita, a unos pasos no más, está esa mujer que estremece nuestras fibras, **esa que nos hace perder habla, esa que nos altera la tranquilidad, esa que nos provoca insomnio**, esa que nos enseña cuáles son nuestras humanas limitaciones cuando nos encontramos en una situación que nos reta, en la que nos sentimos inferiores. Y ahí nos quedamos, como si fuéramos de piedra.

Todos, alguna vez, nos vimos involucrados en una situación

semejante. Quizás la juventud, quizás la inexperiencia, **quizás el miedo a recibir un no como respuesta (o a que no haya respuesta), quizás no saber qué decir, fuimos incapaces de dar un paso**. Impotentes, la vimos partir y nunca más la volvimos a ver, pero en el corazón quedó marcada una cicatriz que cada tanto nos recuerda aquel episodio imborrable.

Tomar acción es una de las decisiones más difíciles a las que se enfrenta el ser humano en su día a día. **Y pasa todos los días: estamos sometidos a tomar decisiones banales, importantes o trascendentales en nuestras vidas** y muchas veces, bastante más de las que nos gustaría, nos vemos en la misma situación que el chiquillo enamorado: nos petrificamos, somos incapaces de asumir el riesgo, de dar el primer paso.

Y en los negocios, por supuesto, ocurre igual. Muchas veces cuando me siento con un colega emprendedor y **conseguimos bajar las barreras de la prevención y entramos en confianza, escucho historias estremecedoras**. La mayoría, por supuesto, son relatos que dan cuenta de oportunidades no aprovechadas, de sumatoria de frustraciones, de recursos desperdiciados, de tiempo perdido. Culpas que los persiguen como si fueran fantasmas.

Es algo enraizado en la esencia humana, pero también con fuertes componentes culturales que se reflejan en nuestro comportamiento. A los latinoamericanos, especialmente, nos cuesta mucho, demasiado, dar el primer paso. **Somos expertos en postergar, en dejar para mañana lo que deberíamos hacer hoy**, en justificar con argumentos endebles por qué no actuamos. Somos expertos en buenas intenciones, pero no pasamos de ahí.

Fantaseamos demasiado, nos imaginamos escenarios ideales que nunca se hacen realidad y dormimos la siesta en ese ambiente cómodo, confortable. **Cada vez que levantamos la mirada, solo vemos obstáculos, dificultades, tropiezos, y escogemos la opción más fácil: no hacer nada**. Cuando espabilamos, nos damos cuenta de que el tiempo ha pasado, de que la realidad nos confronta y no estamos preparados para esa lucha.

Desde pequeños, en casa nos educaron para seguir órdenes, no para tomar decisiones y actuar. **"No hagas eso", "No cojas eso", "No me desobedezcas", "Haz tus tareas", "Ordena tu cuarto", "Apaga el televisor y vete a dormir"**, son algunas de las miles de frases que todos, muchísimas veces, escuchamos de boca de nuestros padres. Un libreto que nos programa para depender de las decisiones de otros, que frena en seco nuestra libertad.

El talento no sirve si no se pone en marcha para que nosotros y los demás lo disfrutemos. Quedarse quieto es la mejor y más rápida manera de desperdiciar los dones que nos regalaron

Cuando crecemos, **las consecuencias de esa camisa de fuerza en la que están atrapadas nuestra mentalidad, nuestra libertad y nuestra autonomía se manifiestan de maneras muy dolorosas**. Dejar pasar las oportunidades es una de ellas, porque bien sabemos que estas ya no vuelven. Y pasa el tiempo, se consume la vida y no somos capaces de cambiar de actitud, no nos atrevemos a soltar ese pesado lastre.

Nos pasa en las relaciones con las demás personas, especialmente cuando hay responsabilidades: **cuando debemos**

aceptar un error, cuando hay que pedir perdón, cuando queremos iniciar un romance. Nos pasa en situaciones tan comunes como ir de compras y pasamos largo tiempo de aquí para allá antes de decidir qué comprar (a veces, salimos sin comprar), o en un restaurante cuando vemos el menú.

Lo mencioné en un capítulo anterior: los pensamientos negativos son un gran obstáculo para los emprendedores y empresarios. Son condicionantes muy fuertes, unas gruesas ataduras que nos impiden salir del estado de postración y nos alejan de nuestros sueños, por supuesto de un eventual éxito, también. **Son las diferentes máscaras con las que el miedo nos persuade, con las que nos convence de que no somos capaces**.

En los últimos tiempos, en diferentes ámbitos ha tomado fuerza un término al que algunos le daban un significado distinto al real y que sirve para percibir las dimensiones que este mal ha alcanzado: **procastinación. El diccionario lo define como "Diferir, aplazar". Un hábito que se ha enquistado en nuestras vidas**, en las organizaciones, en la sociedad misma, y que según el dictamen de los expertos es muy difícil de superar.

¿Por qué? Porque requiere férrea voluntad, decisión implacable, esfuerzo continuado. Es como haber caído en un hoyo con paredes resbalosas y fracasar una y otra vez en un desesperado intento por salir de ahí. **Hasta que se tranquiliza, se toma un tiempo para analizar la situación, traza un plan, acepta la ayuda de los rescatistas y ejecuta las acciones** necesarias para superar los obstáculos. Después, entonces, puede sonreír.

Créame que me causa un gran dolor cuando tengo contac-

to con ilusionados emprendedores, inclusive con experimentados empresarios, que en vez de avanzar hacia sus sueños, de forjar un mejor futuro, **lo que hacen es pelear con esas características negativas que los tienen estancados. Lo peor es que son personas muy talentosas, llenas de cualidades**, con ideas geniales, con propósitos loables, con proyectos espectaculares.

Me los encuentro en los eventos que organizo y en los que asisto, muchos me buscan para que los asesore. **No necesito demasiado tiempo para entender cuál es el problema: no se animan a tomar acción**. Algunos patinan en el cómo hacerlo, otros dudan que puedan alcanzar el objetivo propuesto. No todos consiguen superar esa etapa, lamentablemente, porque su cabeza está llena de mensajes negativos que les impiden actuar.

La sumatoria de cualidades y recursos no es garantía de éxito en los negocios, tampoco en la vida. Lo que marca las diferencias es la capacidad para aprovechar la teoría poniéndola en práctica

Lo tienen todo: talento, capacidad de sacrificio, voluntad, conocimientos, entusiasmo, motivación, recursos. Han dedicado tiempo y esfuerzo a diseñar ese proyecto que los trasnocha, han invertido dinero en estudios para conocer a fondo el mercado y definir el perfil de sus clientes, han superado dificultades diversas. Como se dice popularmente, cruzan a nado un océano, pero al llegar a la orilla se dejan vencer y se ahogan.

Este libro contiene una información muy valiosa, producto no solo de muchos años de mi experiencia personal, sino

también **fruto de miles de relaciones que he podido entablar en ese tiempo. También, lecciones que aprendí de mis mentores** o de otros emprendedores que transitaron el mismo camino y llegaron al éxito y a la prosperidad empresarial antes que yo. Inclusive, las enseñanzas que me han dejado mis valiosos discípulos. Algunos podrán decir que es una biblia, el libreto perfecto, pero no es así.

No es así mientras ese valioso contenido se quede exclusivamente ahí, en las páginas, como un 'e-book' o un libro de formato tradicional en papel. Para que esas experiencias le sirvan, para que esos consejos tengan validez, para que esas enseñanzas cobren vida y le ayuden a transformar su existencia y acercarse a sus sueños, a conquistarlos, se necesita que se libere de esa pesada caparazón y entre en acción. Eso, sin embargo, no depende de mí.

Obviamente, mi ilusión es que este material le sirva a usted, amigo emprendedor, para cumplir sus sueños, para trascender a ese nivel superlativo que tanto ansía. Pero, le recuerdo, **la decisión es suya, únicamente suya: yo solo puedo motivarlo, alentarlo, ofrecerle mi ejemplo y mi experiencia** para que se apoye en ellos y labre ese camino al éxito y la prosperidad económica. Lo único que no puedo hacer es tomar acción en su lugar.

Por eso, estos últimos párrafos los dedicaré a brindarle mis últimos consejos, que espero sirvan como ese espaldarazo que necesita para levantarse de la silla, despojarse de ese pasado, poner los pies en el presente y comenzar a construir ese futuro con el que tanto sueña. Esta es una estrategia de solo tres pasos, que reúne los más importantes conceptos de los que hablé en las páginas anteriores: **la he llamado '¡Luces, Cámara, Acción!'**.

Luces

A lo largo del libro me referí a algunos empresarios que alcanzaron el éxito y la prosperidad económica en sus negocios. Varios de ellos conocidos, algunos otros nombres que no nos son familiares, pero que **edificaron imperios que trascendieron fronteras, épocas, costumbres y que se convirtieron en referentes y modelos dignos de imitar** para quienes deseamos alcanzar los mismos objetivos.

Si mira sus historias desde el punto final, quizás se intimide: **son figuras que hoy parecen gigantes, algo así como extraterrestres, una suerte de superdotados. La verdad, sin embargo, es distinta**: al revisar el comienzo de cada una de esas fábulas, encontrará un ser humano de carne y hueso, como usted, como yo, que se encontraba en una encrucijada. Dubitativo, errático, miedoso, como usted, como yo.

Tom Monaghan (Domino's Pizza) o Frederick W. Smith (FedEx), dos de los que mencioné, no son muy distintos: **también tenían dificultades, también sufrieron tropiezos, también fracasaron antes de triunfar, también necesitaron esforzarse al máximo y un poquito más** antes de poder descansar y ver la dimensión de su obra. Quizás pasaron muchas noches desvelados pensando en qué hacer, en cómo hacer, en cuándo hacer.

A lo mejor, no eran los más talentosos, tampoco los de mejor preparación, ni los pudientes inversionistas. Pero, **tenían algo que les permitió cambiar su realidad: rebeldía. Un día, se cansaron del conformismo, se hartaron de que su vida fuera una monotonía**, se aburrieron de ver cómo otros sí hacían realidad sus sueños y dijeron ¡NO MÁS! Un día, se dieron cuenta de que ellos también podían ser exitosos, y comenzaron a trabajar.

A lo que voy, mi querido amigo emprendedor, es a que usted tiene todas las condiciones necesarias para ser exitoso en los negocios. **Es inteligente, es valiente, es arriesgado, es intuitivo, es estudioso, es fuerte. Entienda que la naturaleza lo dotó con unos dones únicos**, algunos de los cuales quizás no ha sabido aprovechar al máximo, pero están ahí, listos para ser activados, disponibles para ser transformados en el combustible que lo lleve al éxito y a la prosperidad.

El éxito en los negocios no depende de qué tan inteligente es usted, o de cuántas maestrías o posgrados pueda acreditar: depende de que sepa utilizar las herramientas con que cuenta, tangibles e intangibles. Recuerde que no hay fórmulas exactas, que no hay regla infalibles, que no hay manuales perfectos: **usted, con las herramientas que posee, lo tiene todo para triunfar, para ser exitoso, para alcanzar sus sueños, para transformar su vida**.

Permanecer por tiempo ilimitado en la zona de confort es la peor equivocación que puede cometer. Allí quizás tenga lo que necesita, pero nunca tendrá lo que sueña, lo que lo apasiona

¿Qué hace falta? Que prenda las luces. ¿Cuáles luces? Esas que le dan un brillo único, que le permiten destacarse sobre los demás, las que iluminan su camino cuando más oscuro se pone el panorama, **las que a lo largo de su vida le dieron energía para superar obstáculos, para dejar atrás las amarguras, para reponerse de los golpes, para volver a comenzar, a creer y a confiar otra vez**. ¡Prenda las luces!

Cámara

Si le preguntara si ha vivido alguna situación en su vida

en la que usted mismo se sorprendió de su resultado, de la forma en que lo resolvió, ¿cuántas podría contarme? ¿Una, tres, cinco, diez, cien, mil? **Muchísimas, ¿cierto? Quizás muchas de ellas están por ahí refundidas en la memoria, muy cerca del cajón de los olvidos**, pero solo basta removerlas para recuperar la esencia de esos momentos de aprendizaje.

A veces, el ser humano se mete en la cabeza que **es un fracasado, porque no consigue alcanzar sus metas con la celeridad que le gustaría, porque después de un obstáculo aparece otro**, porque se siente envuelto en un espiral sin fin. Sin embargo, todo eso no es más que parte del proceso, etapas necesarias para prepararse, para curtir la piel, para fortalecer las convicciones, para aclarar la mente, para sacar lo mejor de usted.

Quizás porque esos recuerdos dejaron alguna cicatriz que preferimos olvidar, desechamos experiencias que son valiosas y que, lo mejor, son el sustento de un presente que queremos fortalecer para edificar un futuro sólido, próspero, feliz. Pero, **son esos recuerdos, precisamente, los que le ayudarán a comprender qué hizo bien, qué hizo mal, qué debe repetir, qué debe evitar**. ¡Sus recuerdos son su manual de funcionamiento!

Cuando uno borra de su mente esos recuerdos, cada vez que enfrente la misma situación, que esté en una encrucijada parecida, partirá de cero. **Los recuerdos, en cambio, son bagaje, son equipaje, son aprendizaje. Hay que usarlos, hay que agradecerlos**, porque son como los faros que lo guiarán en un camino que muchas veces deberá transitar a oscuras o con los ojos cerrados. Los recuerdos son los cimientos de su presente.

En el momento de tomar decisiones, de resolver problemas, visualice ese pasado y encontrará respuestas, alternativas, herramientas para salir airoso, para escoger la alternativa correcta. **Todas esas lecciones aprendidas, las propias y las ajenas, son como un espejo retrovisor que nos permite volver la vista atrás** y, ya sin miedos ni ansiedad, hallar esos argumentos que nos sirven para continuar adelante, para progresar.

Recuerde: mire a los que lo hicieron bien, a los que están adonde usted quiere llegar, a los que saborean las mieles del éxito y la prosperidad económica. **Mírelos con admiración, sin envidia; con respeto, sin celos; con gratitud, sin soberbia**. Tome de ellos lo que le sirve, investigue sobre sus vidas (sus éxitos y también sus fracasos), inspírese en ellos. Sus vidas son películas que deberíamos ver una y otra vez.

Cuando deje de verse y sentirse como un perdedor, habrá dado el primer paso para cumplir sus sueños. El segundo es buscar la excelencia en cada actividad de su vida. El tercero, el éxito

El éxito y la prosperidad en los negocios, y en la vida, no son más que la realización de un libreto que hemos escrito y repasado una y mil veces. Un guion que si está bien escrito lo llevará a vivir un final feliz. **Sea el genial protagonista de esa película, gócela, diviértase, aprenda, caiga, levántese, tome impulso y siga adelante**. Si ya prendió las luces que hay en su interior, no pierda la oportunidad: está en el set de grabación. ¡Actúe por el Oscar!

¡Aaaaccccciiiióóóóónnnn!

¿Alguna vez ha corrido una maratón? Le confieso que

yo no lo he hecho, pero si algún día me animo a participar en alguna la enfrentaré como si fuera un negocio. ¿Eso qué quiere decir? Que **me preparo a conciencia, analizo el recorrido, veo el listado de participantes para saber quiénes son los rivales de cuidado, diseño un plan** que incluya alternativas en caso de que la primera no funcione y, por último, doy el primer paso.

La vida y los negocios, supongo que ya lo entendió, son muy parecidos a una maratón. **En el recorrido hay subidas y también, bajadas; hay curvas y hay largas rectas; hay tramos lisos y otros empedrados, de esos que 'rompen' las piernas**; hay momentos en que se corre con el viento en contra y otros, con la brisa a favor; hay compañeros a los que les podemos seguir el paso y otros a los que debemos dejar regados en el camino.

En esencia, cualquier ser humano podría ser maratonista, pero solo unos pocos se animan. ¿Por qué? Porque **son ellos, solo ellos, los que toman la decisión de asumir los riesgos, de hacer la preparación requerida, de someterse a los sacrificios, de invertir tiempo y recursos** en pro de un objetivo que los apasiona y que, cuando finalmente dan el primer paso, no se rinden por más que el cansancio los agobie, por más que las dudas los atormenten.

¿Alguna vez ha corrido una maratón?, vuelvo a preguntar. Esta vez, quizás, me diga que sí. De pronto, no una competencia atlética de 42 kilómetros de longitud, pero **sí una dura prueba de la vida que exigió lo mejor de usted, que lo puso al límite de su resistencia, que lo llevó al borde del precipicio y luego le enseñó que está hecho de acero**, que está capacitado para enfrentar cualquier reto, porque por adentro carga un ganador nato.

Alcanzar el éxito y la prosperidad económica en los negocios es correr no una, sino diez, cien, mil maratones. Quizás algunas no las termine, quizás sus piernas se llenen de callos después de que sanen las ampollas, quizás alguna vez lamente haber asumido ese reto. Al final, sin embargo, **cuando cruce la meta, entenderá que todo aquello, incluidos el sufrimiento y las dificultades, vali**ó **la pena**. Esa es la vida, eso son los negocios.

Y querrá volverlo a hacer, buscará optimizar su preparación, **ajustará los detalles que le permitan mejorar su marca, se asesorará de ganadores que le digan cómo rendir más o cómo aguantar el cansancio, se cuidará en la alimentación** y dormirá para estar más resistente, comprará unas zapatillas de mejor tecnología, buscará *partners* con los que pueda entrenar mejor, en fin. Se convertirá en su mejor versión para alcanzar su sueño.

¿Cuándo fue la última vez que logró algo que ni usted mismo creyó podía conseguir? No subestime lo que sabe o lo que es capaz hacer, porque en su corazón hay un campeón invencible

¿Es como trabajar en su negocio, cierto? Visualícelo, materialícelo en un papel, prepárese exhaustivamente, asesórese de los que ya tuvieron éxito, no invente ni improvise y más bien **siga las huellas de los ganadores, disfrute el proceso más allá de los sacrificios que implique, establezca un plan de acción y sígalo al pie de la letra** y, por último, ¡dé el primer paso! Sirve para una maratón, sirve para un negocio, sirve para la vida.

Reitero: este libro contiene una información muy valiosa,

pero no es una biblia o un libreto perfecto. **Es, simplemente, una guía inspirada en mi aprendizaje (mis errores y aciertos), mi conocimiento (lo que aprendí y lo que me enseñaron) y mis experiencias (las que viví y las que compartí)**. Espero que estos consejos tengan validez, cobren vida y le ayuden a transformar su existencia y acercarse a sus sueños, a conquistarlos, a realizarlos.

Estoy seguro de que usted, amigo emprendedor, tiene todas las luces necesarias para brillar, para iluminar el camino; **busque en su interior y encontrará un arsenal de herramientas que lo sorprenderá**.Y no desprecie su pasado, con todo lo bueno y todo lo malo, porque es la base de su presente, el sustento de su futuro, ese bagaje que le permitirá escribir el guion de esa exitosa película de la cual es el protagonista.

Y, claro, no se olvide de lo más importante: ¡Acción!, gritó el director. Actúe cada día de su vida. Aproveche el tiempo, capacítese, equivóquese, corrija, aprenda, repita, reinvente. No se quede quieto: siga el plan que trazó, apéguese y confíe. **Sus dones (luces), sus vivencias (cámara) y ese ganador invencible que hay en usted (el maratonista) lo llevarán hasta donde quiera estar**. Solo hay una condición: ¡Anímese a dar el primer paso! ¡**Aaaacccciiiióóóóónnnn!**

¿Listo para comenzar?

Seguro alguna vez escuchó aquella frase que dice *"A mis amigos los acompaño hasta el borde de la sepultura, pero no me entierro con ellos"*. Pues, bien, le propongo una variación: *"A mis amigos, no los entusiasmo, los llevo al borde del precipicio y los empujo, sino que les doy alas y los acompaño a vivir sus sueños y comparto su felicidad"*. Eso, precisamente, es lo que le propongo a continuación.

En los siete capítulos anteriores, le enseñé la teoría de lo que debe hacer para alcanzar ser un empresario exitoso. **Si se ajusta a lo expuesto, si trabaja con disciplina y pasión, si les ofrece a los demás su vocación de servicio, si en verdad lo que usted ama es brindarles solución a los problemas de los demás**, estoy seguro de que no pasará mucho tiempo antes de que me contacte para contarme, feliz, que lo logró.

Sin embargo, dado que a lo largo de estas páginas quizás conseguimos forjar un sueño común, **lo invito a que, si ya está listo para entrar en acción, utilice las herramientas que pongo a su disposición**. Son los canales que me han permitido posicionarme como El Padrino de los negocios en internet en el mercado hispano en Estados Unidos y en Latinoamérica y las que, le aseguro, pueden servirle para que cumpla sus sueños:

- **Blog:** MercadeoGlobal.com (allí podrá acceder a todos mis productos)
- **Canal en YouTube:** MercadeoGlobal.com/youtube
- **Facebook:** MercadeoGlobal.com/facebook
- **Comunidad de Emprendedores:** MercadeoGlobal.com/club

¿Cómo lo puedo ayudar?

Sé que al terminar de leer el libro tiene más inquietudes que antes; a mí también me pasó. Por eso, lo invito a que me comparta la necesidad más apremiante de su negocio o de su estrategia de marketing, para poder orientarlo.

Si bien el valor de una consulta tradicional es de US$ 497 la hora, le ofrezco la posibilidad de enviarme su solicitud completamente gratis al correo electrónico ayuda@mercadeoglobal.com (con el asunto: 'Ayuda Alvaro') y le responderé a través de alguno de mis canales (un artículo del blog, un video). Yo le avisaré cuando su respuesta esté lista. Por favor, no olvide consignar los datos completos:

La necesidad más apremiente de mi negocio es:

____

____

____

____

____

____

____

Nombre: ______________________________

Dirección: ______________________________

Ciudad/Estado/Código postal: __________________

Teléfono: ______________ Fax: ______________

Correo electrónico: ________________________

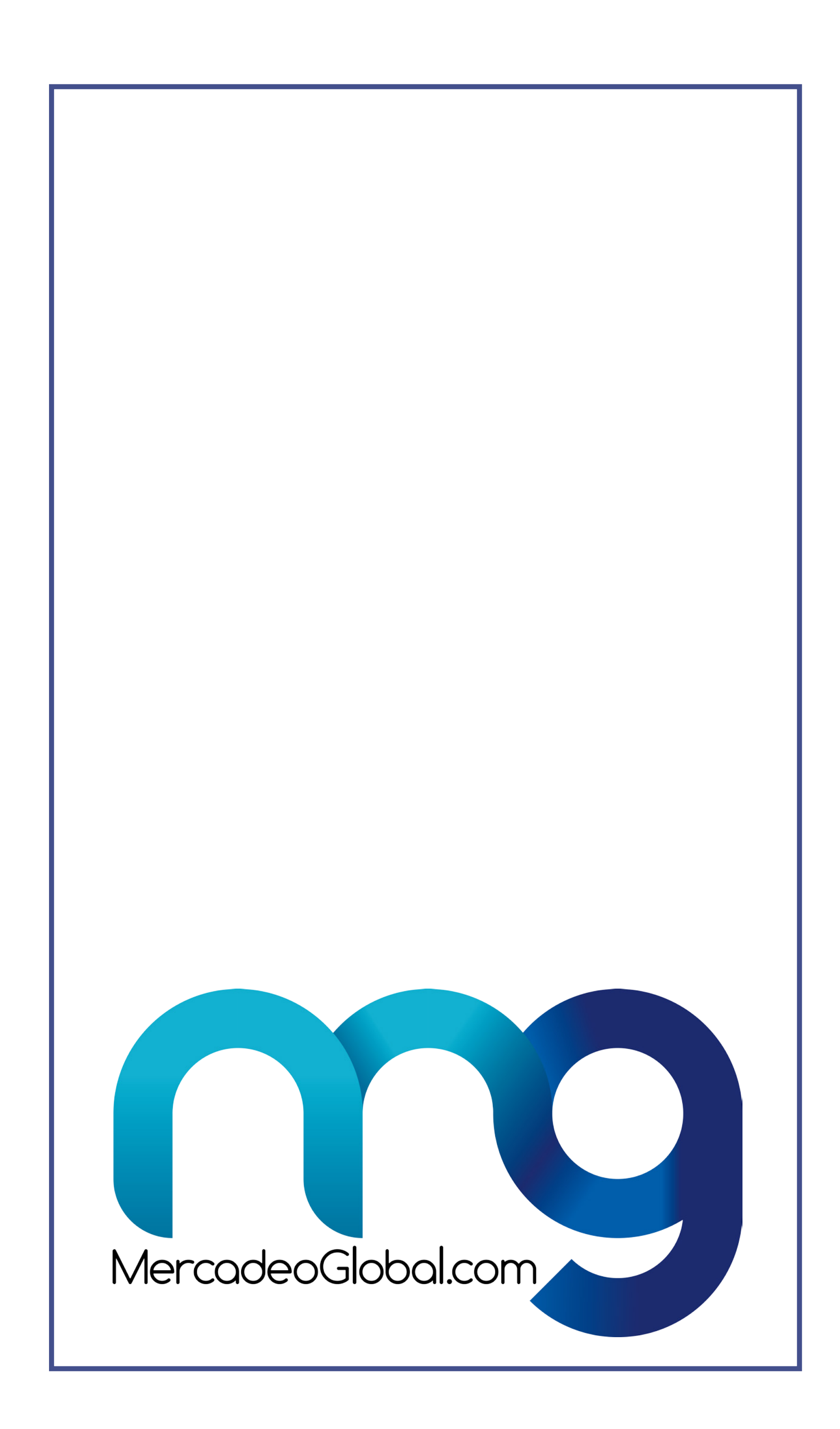
El autor - Álvaro Mendoza

En 1998, cuando Álvaro Mendoza comenzó a hacer negocios por internet, la conexión era vía telefónica. **No había Google, ni YouTube, ni Facebook, tampoco redes sociales**. Hacer negocios por internet era poco menos que una quijotada y casi nadie se atrevía a probar. Su visión, su persistencia y su inclaudicable deseo de cumplir sus sueños, sin embargo, le permitieron convertirse en un pionero de la industria.

Antes de convertirse en un especialista en marketing dentro y fuera de internet, estuvo bajo la égida de varios de los más importantes mentores del mercado en Estados Unidos, entre ellos Dan Kennedy, una verdadera leyenda viviente, de quienes **adquirió los conocimientos y experiencias necesarios para ser él también el norte de los emprendedores en el mercado hispano en Estados Unidos** y en Latinoamérica.

Conferencista, gestor de eventos, autor de diversos libros y líder de una comunidad que no cesa de crecer y prosperar, **hoy es conocido como El Padrino, gracias a la cantidad de emprendedores de más de 35 países a los que ha ayudado, y sigue ayudando**, a cumplir sus sueños. Y tiene el privilegio de haber formado a los mejores expertos del mercado hispano, que siguen su huella y marcan con él un camino pleno de satisfacciones y éxitos.

Incrementar las ganancias, encontrar oportunidades encubiertas en las empresas, agregar múltiples y variadas fuentes de ingresos en los negocios y la creación de sistemas de marketing más inteligentes y completamente automatizados, a través de prácticos y eficaces métodos probados en el mundo real, son algunas de las estrategias que le han permitido erigirse en **un líder de la industria, en una referencia, en un ícono de los negocios por internet**.


MercadeoGlobal.com